



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

LA IMPLICACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Un estudio de caso en una empresa del sector calzado de la ciudad de León, Gto.

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Doctor en Administración

Presenta:

J. JESÚS SOTELO BARROSO

Dirigido por:

ADRIANA MARTÍNEZ MARTÍNEZ

SINODALES

Dra. Adriana Martínez Martínez
Presidente

Dra. Alejandra Elizabeth Urbiola Solís
Secretario

Dra. Clara Escamilla Santana
Vocal

Dra. Elia Socorro Díaz Nieto
Suplente

Dra. Josefina Morgan Beltrán
Suplente

M. I. Héctor Fernando Valencia Pérez
Director de la Facultad

Firma

Firma

Firma

Firma

Firma

Dr. Irineo Torres Pacheco
Director de Investigación y Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
31 de enero del 2012
México

Resumen

El objetivo de este trabajo consiste en estudiar la implicación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional en una empresa productora de calzado en la ciudad de León –en México–, analizando la influencia de estos elementos en el desempeño de la organización. Es un estudio de caso que explora la manera en que se manifiesta el estilo de liderazgo como parte de la cultura organizacional en la empresa. Se parte de la idea de que el estilo de liderazgo que ejercen los directivos es parte de la cultura organizacional y a la vez influye en la forma en que dicha cultura se configura. La teoría sobre el liderazgo situacional se basa en la interacción del grado de conducción y dirección que ofrece el líder; el grado de su apoyo social y emocional, y el nivel de preparación que muestran los seguidores. La cultura juega un papel crucial en la organización, y se ha estudiado a la luz de la metáfora cultural la cual indica que la cultura no es algo que la organización tiene, sino algo que la organización es, y por tanto debe promoverse una visión de las organizaciones como formas expresivas, como manifestaciones de la conciencia humana. Se optó por la convergencia metodológica para recabar la información; en la modalidad cualitativa se utilizaron entrevistas semi-estructuradas, la observación participante y la observación directa; en términos cuantitativos se aplicó un cuestionario para identificar el estilo de liderazgo de los directivos y uno más para identificar la percepción de los directivos sobre la cultura de la organización; el estudio se complementó con el análisis de registros documentales. Los resultados arrojan que los directivos ejercen un estilo de liderazgo predominantemente participativo en parte derivado de su formación en valores humanos, que es adaptado en cada área o departamento de la empresa, configurando una cultura organizacional con énfasis en el tipo adhocrático, y con un marcado rasgo de orientación al mercado, lo que contribuye a la innovación, al cambio constante, a la adaptación proactiva en el entorno externo y por consiguiente al desempeño de alto nivel de la organización.

(Palabras clave: liderazgo, cultura organizacional, desempeño organizacional.)

Summary

The objective of this work is to study the implication between two styles of leadership and organizational culture in a company that manufactures shoes in the City of Leon, Mexico, analyzing the influence of these elements in the performance of the organization. This is a case study which explores how the style of leadership is manifested as part of the company's organizational culture. We begin with the idea that the leadership style carried out by management is part of the organizational culture and that it influences the manner in which this culture is shaped. The theory regarding situational leadership is based on the interaction of the degree of conduction and administration offered by the leader – the degree of social and emotional support and the preparation level demonstrated by the followers. Culture plays a crucial part in an organization and has been studied in light of the cultural metaphor which indicates that culture is not something the organization possesses, but something it is; as a result, a vision of organizations as expressive forms, as manifestations of human conscience, should be promoted. Methodological convergence was chosen for collecting information. In the qualitative modality, semi-structured interviews, participatory observation and direct observation were used. In quantitative terms, a questionnaire was applied to identify the style of leadership of management, as well as one to identify the perception of executives regarding the organization's culture. The study also contains an analysis of documental records. Results show that management exercises a style of leadership that is predominately participative, derived in part from their values background; this is adapted in each area or department of the company, making up an organizational culture with an adhocratic type emphasis and a pronounced market orientation characteristic. This contributes to innovation, constant change, proactive adaptation on an external level and, as a result, a high performance level of the organization.

(Key words: Leadership, organizational culture, organizational performance)

Dedicatorias

A Lucy,

A mis hijas Lucy y Karla, y a mi hijo Emi

Por su amor y su cariño

A mi papá Fernando, a mi mamá Carmen

A mis hermanos y hermanas

Fernando, Carmen, Jorge (†), Claudia, Jaime, Daniel y Moisés

Por su eterna alegría

Agradecimientos

Mi más sincero agradecimiento a la Dra. Adriana Martínez Martínez, mi asesora de tesis doctoral, quien no reparó en compartir sus doctos conocimientos y experiencia para realizar este trabajo.

De manera especial manifiesto mi enorme gratitud a Francisco y Eduardo Aguirre, así como a su excelente equipo de trabajo por haberme permitido llevar a cabo el estudio en su ejemplar organización. Agradezco a don Luis Monroy por haberme facilitado este contacto.

Agradezco también a la Dra. Marcela Hernández y al Dr. Enrique de la Garza, quienes me honraron con sus observaciones y comentarios para ajustar debidamente los planteamientos de la tesis, así como al Dr. Pedro Solís por su generosa aportación para el tema de cultura organizacional.

A la Dra. Alejandra Urbiola le agradezco su acompañamiento tanto en lo administrativo como en el desarrollo y revisión del trabajo; al igual que a las Dras. Clara Escamilla, Josefina Morgan Beltrán y Elia Díaz Nieto, quienes tuvieron a bien hacer la lectura y observar los ajustes necesarios al documento.

Este trabajo no lo hubiera terminado sin la colaboración de Anabel Garnica, Leticia Gómez, de Lucy y Karla Sotelo, por lo que les expreso mi gratitud.

Finalmente, agradezco a mis alumnas y alumnos -con quienes coincidí durante mis estudios doctorales-, ya que hicieron aportes que en mayor o menor medida complementaron el planteamiento de este trabajo.

Índice de contenido

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice de contenido	v
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	xi
Tabla de abreviaturas	xiv
Capítulo	
Introducción	1
a. Consideraciones iniciales	1
b. Estructura del presente trabajo	7
1. Enfoques sobre el liderazgo y la cultura organizacional	12
1.1. Concepto de liderazgo organizacional	12
1.1.1. Consideraciones iniciales	12
1.1.2. Principales referentes teóricos sobre el liderazgo como dirección en las organizaciones	16
1.1.3. Principales estudios sobre liderazgo en las organizaciones	28
1.1.4. Los estilos de liderazgo en la dirección de las organizaciones	42
1.1.5. Un concepto de liderazgo organizacional	49
1.2. Concepto de cultura organizacional	54
1.2.1. Ideas preliminares	54
1.2.2. Referentes teóricos principales sobre cultura organizacional	58
1.2.3. Principales estudios sobre cultura organizacional	69
1.2.4. Hacia un concepto de cultura organizacional	73
1.2.5. El papel de la cultura organizacional	81

1.3. El liderazgo y la cultura organizacional.	83
2. Aspectos metodológicos del presente estudio	97
2.1. Descripción del problema	97
2.2. Objetivos del estudio	99
2.2.1. Objetivo general	99
2.2.2. Objetivos específicos	
2.3. Descripción de la metodología	100
2.3.1. El método cualitativo de investigación	105
2.3.2. Los ejes de análisis	110
2.3.3. Dimensiones de análisis	111
2.4. Los instrumentos de investigación	116
2.4.1. La entrevista semi-estructurada	116
2.4.2. La observación participante	118
2.4.3. Los cuestionarios para identificar estilos de liderazgo y tipo de cultura organizacional	118
2.4.4. Los diálogos informales con operarios	121
3. El sector calzado y las empresas medianas en León, Guanajuato	122
3.1. Ideas preliminares	122
3.2. El contexto mundial del calzado	123
3.3. La industria del calzado a nivel nacional	125
3.4. La situación del calzado en León, Gto.	131
3.5. Los gremios de la industria del calzado en León y las iniciativas de desarrollo empresarial	133
4. La empresa CALZADO DEL VALLE	139
4.1. Su historia y evolución	139
4.1.1. El surgimiento de la empresa. Etapa de 1985 a 1987	140
4.1.2. El salto cualitativo. Etapa de 1988 a 1994	141
4.1.3. La fase del gran aprendizaje ante una crisis muy dura. Etapa de 1995 a 1999	146
4.1.4. El despegue hacia la consolidación. Etapa de 2000 a 2009	148

4.2. La fase de expansión de la empresa. Momento presente	155
4.3. La estructura organizacional de CALZADO DEL VALLE	160
4.4. Descripción de las relaciones institucionalizadas en CALZADO DEL VALLE	163
4.4.1. La Dirección General.	164
4.4.2. La Dirección de Operaciones	166
4.5. La vinculación institucional de CALZADO DEL VALLE	169
V. El liderazgo y la cultura organizacional en CALZADO DEL VALLE	170
5.1. Conceptos preliminares	170
5.2. Cómo se ejerce el liderazgo en la organización	171
5.2.1. Análisis de resultados de las entrevistas a profundidad sobre liderazgo	171
5.2.2. Análisis de resultados de la aplicación de la Prueba de Adaptabilidad del Líder	182
5.3. Dinámica del liderazgo informal en las diversas áreas	190
5.4. La dimensión del liderazgo en el contexto interno y externo	194
5.5. Componentes de la cultura organizacional	195
5.5.1. Área Administrativa	201
5.5.2. Área de Operaciones	209
5.6. Elementos simbólicos en la cultura organizacional de CALZADO DEL VALLE	217
5.7. Perfil del liderazgo en la cultura organizacional de CALZADO DEL VALLE	225
5.7.1. Estilos de liderazgo y la dirección organizacional	225
5.7.2. El proceso de la comunicación organizacional	228
5.7.3. El proceso de toma de decisiones	231
5.7.4. El desempeño de CALZADO DEL VALLE en función del estilo de liderazgo como parte de la configuración de su cultura	232

organizacional	
5.7.5. Resultados de la técnica proyectiva aplicada a los participantes en las entrevistas a profundidad.	235
5.8. Discusión a partir de los hallazgos en el estudio de esta organización	239
VI. Conclusiones y reflexiones finales	249
Anexos	256
Anexo 1. Prueba de Adaptabilidad y Eficacia del Líder	257
Anexo 2. Evaluación del tipo de Cultura Organizacional	260
Anexo 3. Temporalidad de la aplicación de las entrevistas a informantes calificados	262
Anexo 4. Guía para la entrevista a profundidad	263
Anexo 5. Guía para la observación participante	265
Anexo 6. Guía para los diálogos informales con operarios de la empresa CALZADO DEL VALLE	266
Anexo 7. Transcripción de extractos de entrevistas a profundidad aplicadas a los directivos de CALZADO DEL VALLE	267
Anexo 8. Percepción de los directivos con relación a su función en la empresa	272
Referencias bibliográficas	275

Índice de tablas

1	Evolución de la producción, exportación e importación de calzado en México, de 1983 a 1991	3
2	Exportaciones e importaciones de calzado en México. En millones de pares	4
3	Principales teorías sobre el liderazgo	27
4	Principales conceptos de liderazgo según el enfoque teórico	50
5	Un modelo de tipos de cultura organizacional	63
6	Enfoques antropológicos del concepto cultura para el estudio de las organizaciones	65
7	Los perfiles industriales en México	80
8	Fechas y periodo de aplicación de los instrumentos de investigación	120
9	Producción de calzado por región a nivel mundial	124
10	Elementos involucrados en el éxito de la empresa CALZADO DEL VALLE	154
11	Número estimado de horas de capacitación según el nivel del colaborador y la modalidad de impartición, por año	159
12	Resultados de la aplicación de la Prueba de Efectividad y Adaptabilidad del Líder a directivos y mandos medios de CALZADO DEL VALLE	187
13	Valores que se viven en la empresa, percibidos por los entrevistados	198
14	Resultado del cuestionario OCAI aplicado a la empresa CALZADO DEL VALLE. Puntajes obtenidos a nivel de toda la organización	201
15	Variantes predominantes en el estilo de liderazgo en la cultura	227

	organizacional de CALZADO DEL VALLE	
16	Resultados de los ítems proyectivos aplicados a directivos del área operativa o productiva de Calzado del Valle	236
17	Resultados de los ítems proyectivos aplicados a directivos del área administrativa de Calzado del Valle	237

Índice de figuras

1	Modelo de Liderazgo Situacional	52
2	Niveles de cultura	61
3	Las metáforas organizacionales en torno a la cultura organizacional	66
4	La cultura y el marco de la teoría de sistemas	71
5	Elementos de la investigación del hecho social	103
6	El diseño de la planta productiva en CALZADO DEL VALLE, en 1997	143
7	Proceso evolutivo de CALZADO DEL VALLE desde su fundación	153
8	Organigrama de CALZADO DEL VALLE, versión agosto del 2007	161
9	Valores de los estilos de liderazgo predominantes en las áreas de la Dirección General	183
10	Porcentajes de los estilos de liderazgo predominantes en las áreas de la Dirección General	183
11	Valores de los estilos de liderazgo predominantes en las áreas de la Dirección de Operaciones	185
12	Porcentajes de los estilos de liderazgo predominantes en las áreas de la Dirección de Operaciones	186
13	Valores de los estilos de liderazgo predominantes en el consolidado de las áreas de la empresa	188
14	Porcentajes de los estilos de liderazgo predominantes en el conjunto de las áreas de la empresa	188
15	Tipo de organización percibida por los directivos y mandos medios de las áreas administrativas. Valores obtenidos	202

16	Tipo de organización percibida por los directivos y mandos medios de las áreas administrativas. Porcentajes	202
17	Tipo de liderazgo percibido por los directivos y mandos medios de las áreas administrativas. Valores obtenidos	203
18	Tipo de liderazgo percibido por los directivos y mandos medios de las áreas administrativas. Resultado en porcentajes	204
19	Lo que mantiene unida a la organización, según la percepción de los directivos y mandos medios de las áreas administrativas. Valores obtenidos	205
20	Lo que mantiene unida a la organización, según la percepción de los directivos y mandos medios de las áreas administrativas. En porcentaje	205
21	Percepción de los directivos y mandos medios del área administrativa sobre lo que es importante en la organización. Valores obtenidos	206
22	Percepción de los directivos y mandos medios del área administrativa sobre lo que es importante en la organización. En porcentaje	207
23	El tipo de cultura organizacional de CALZADO DEL VALLE según la percepción de los directivos y mandos medios de las áreas administrativas. Valores obtenidos	208
24	El tipo de cultura organizacional de CALZADO DEL VALLE según la percepción de los directivos y mandos medios de las áreas administrativas. En porcentaje	208
25	Tipo de organización según la percepción de directivos y mandos medios del área de operaciones. Valores obtenidos	210
26	Tipo de organización según la percepción de directivos y mandos medios del área de operaciones. En porcentajes	211

27	Tipo de liderazgo percibido por los directivos y mandos medios de las áreas del bloque de Operaciones. Valores obtenidos	211
28	Tipo de liderazgo percibido por los directivos y mandos medios de las áreas del bloque de Operaciones. En porcentajes	212
29	Lo que mantiene unida a la organización, según la percepción de los directivos y mandos medios de las áreas de Operaciones. Valores obtenidos	213
30	Lo que mantiene unida a la organización, según la percepción de los directivos y mandos medios de las áreas de Operaciones. En porcentajes	213
31	Percepción de los directivos y mandos medios del área de operaciones sobre lo que es importante en la organización. Valores obtenidos	214
32	Percepción de los directivos y mandos medios del área administrativa sobre lo que es importante en la organización. En porcentajes	215
33	El tipo de cultura organizacional de CALZADO DEL VALLE según la percepción de los directivos y mandos medios del área de Operaciones. Valores obtenidos	215
34	El tipo de cultura organizacional de CALZADO DEL VALLE según la percepción de los directivos y mandos medios del área de operaciones. En porcentajes	216

Tabla de abreviaturas

GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
CICEG	Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato
COFOCE	Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior de Guanajuato
EUA	Estados Unidos de América
PyME	Pequeñas y medianas empresas
PROCIC3	Programa de Competitividad Internacional del Clúster Cuero-Calzado
ANPIC	Asociación Nacional de la Proveeduría de la Industria del Calzado
CIATEC	Centro de Innovación Aplicada en Tecnologías Competitivas
CIC	Centro de Innovación y Competitividad
CANACINTRA	Cámara Nacional de la Industria de la Transformación
CONALEP	Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica
SAPICA	Salón de la Piel y del Calzado
ITESM	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social
FONACOT	Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores
INFONAVIT	Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores
SAR	Sistema de Ahorro para el Retiro
IPADE	Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa
COPARMEX	Confederación Patronal de la República Mexicana
ISO	International Organization for Standardization

INTRODUCCIÓN

a. Consideraciones iniciales

Una característica del mundo actual es que las economías se encuentran cada vez más globalizadas. La economía mundial forma parte cada vez más de un tejido que entrelaza a las economías locales, situación que se ha dado en la industria del calzado. Desde inicios de los 90's, en la región del bajío mexicano, las empresas del cuero y del calzado han experimentado el embate de las empresas asiáticas, en particular las de China. Esta situación ha propiciado el cierre de decenas de micro, pequeñas y medianas empresas, incluso algunas fábricas grandes de calzado también han cerrado sus puertas.

Como se puede ver en la historia de la industria del calzado en León, Gto., durante el siglo XX esta actividad llegó a representar el motor más importante de la economía local, tanto en términos de la que más unidades de producción tenía como la que generaba la mayor parte de los empleos en la ciudad. No obstante, a partir de la década de los 80's en la que inició la apertura comercial, una industria que se había expandido en un ambiente económico proteccionista y por tanto con escasas exigencias para desarrollarse en torno a la calidad y a la productividad, comenzó a sufrir los efectos de la competencia externa.

Desde el viraje en la política pública sobre el intercambio comercial, iniciado en el sexenio del Lic. Miguel de la Madrid Hurtado (1982-1988), cuando México ingresa al GATT, las Pymes mexicanas iniciaron una experiencia difícil al tener que evolucionar de la orientación al mercado interno protegido, a la competencia internacional.

Con las disposiciones del gobierno federal en el sexenio de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994) el escenario para la industria nacional del calzado representó un reto para las empresas, en parte debido a que los sistemas de producción, la estructura de costos y el perfil de la dirección de las empresas no fueron modernizados a la par de las exigencias del mercado abierto, por lo que un número importante de unidades productivas en la cadena ha venido cerrando sus puertas, y el resto ha hecho un importante esfuerzo por sobrevivir y mantenerse en el mercado.

Desde hace veinte años se ha analizado en León esta situación crítica del calzado; enfoque de dicho análisis se centra en la forma de producir de los asiáticos cuyos costos de producción son tan bajos que les permite fijar costos hasta cuatro veces menores que los del calzado análogo producido en León. Otro punto de análisis se refiere a la consecuencia del proteccionismo económico de México en su industria del calzado, pues las empresas de este sector se acomodaron a la situación competitiva nacional y no evolucionaron en sus formas de producción y de comercialización.

No obstante, la nueva realidad de la economía nacional, y en particular de la industria del calzado, ha venido a marcar diferencias en los tipos de empresas y de sus circunstancias. Un análisis relevante llevado a cabo por la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG) muestra que a pesar de que la producción neta de calzado disminuyó en la década de los 80's, en ese lapso se incrementó significativamente el volumen de exportación de pares producidos en el país (tabla 1). Esto habla en parte de que al menos el segmento de las industrias medianas y grandes en el sector ha evolucionado y se han adaptado al nuevo entorno de la economía mundial, y los datos sobre esta dinámica específica sugieren que se han situado en una posición de

grandes ventajas en comparación de su estatus antes de la apertura comercial. A partir de la apertura comercial en la década de los 80's se dejaron de producir sesenta y siete millones de pares al año, pero en el mismo lapso se duplicó el volumen de exportación, siendo el principal destino el mercado de EUA¹ y Canadá (tabla 1).

Tabla 1

Evolución de la producción, exportación e importación de calzado en México, de 1983 a 1991

Año	Producción	Exportación	Importación
1983	228.0	3.5	2.2
1984	221.6	4.0	2.3
1985	229.3	3.8	2.4
1986	242.8	4.3	2.1
1987	243.6	7.8	2.2
1988	245.6	9.5	5.8
1989	248.6	10.0	17.7
1990	244.4	12.4	32.4
1991	250.0	16.2	38.2

Fuente: Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG), Situación de la Industria, 2006.

Sin embargo, el reto para las empresas se constata numéricamente con el volumen de importaciones, ya que en la década de los 80's se incrementó al grado de pasar de prácticamente la cuota de contrabando, a las importaciones con arancel hasta representar el 38.2% de la producción nacional, es decir, por encima de los cien millones de pares al

¹ Incluso a pesar de la política proteccionista del en ese entonces Presidente de los EUA, William Clinton, quien se enfocó a recomponer el mercado interno antes que abrir su mercado sin restricciones.

año, principalmente zapato proveniente de Brasil, España e Italia en zapato de piel y Taiwán, Indonesia, China y Hong Kong, en zapato casual (CICEG, 2006).

En lo que va de la primera década del siglo XXI, esta situación se ha tornado más difícil, pues a pesar de que el nivel de producción nacional para exportación se mantiene en un promedio cercano a los 11 millones de pares, las importaciones se han incrementado en más del 400% (tabla 2).

Tabla 2

Exportaciones e importaciones de calzado en México. En millones de pares

Año	Exportaciones	Importaciones
2000	16,630	10,203
2001	12,749	18,178
2002	10,994	23,564
2003	11,408	35,166
2004	9,561	38,744
2005	10,170	43,588
2006	10,152	45,784

Fuente: Elaboración propia con estadísticas de la Administración General de Aduanas (SHCP), 2007.

En la actualidad, el caso del corredor industrial Purísima de Bustos-León en el estado de Guanajuato, sigue la tendencia anteriormente señalada, pues un número importante de empresas sobre todo micro, pequeñas y medianas, cierran sus operaciones, en tanto que un pequeño número de empresas de nivel mediano, mantiene una posición competitiva en el mercado internacional del cuero y del calzado.

Baste señalar que en el periodo enero-octubre del año 2006 el valor económico de las exportaciones de calzado ascendió a 166 millones de dólares, con un incremento del 5.19% con respecto al mismo periodo del año anterior; mientras que en el caso de la piel

y el cuero, en el mismo periodo se exportó mercancía con un valor de 100 millones de dólares, con un crecimiento del 11% en relación al 2005² (COFOCE, 2007).

Con estos elementos se puede asumir que el fenómeno de la producción en la ciudad de León forma parte de otro de dimensión mundial. De tal manera que el hecho social sobre el cual se pretende estudiar, puede ser explorado si se toma en cuenta la realidad de la industria del cuero-calzado en la región, como parte del fenómeno mundial de la producción y comercio del calzado como una totalidad.

El hecho de considerar que la situación de la producción de calzado en León deba comprenderse ubicándola como parte de un marco de realidad más amplio, tiene su base en lo que Zemelman (1987) plantea en el sentido de que la totalidad es la presentación axiomática de las teorías científicas, integrando el fundamento epistemológico para organizar el razonamiento analítico. Esto implica que la realidad de las empresas industriales del sector calzado debe comprenderse en su contexto como hecho social cuya dinámica acontece en la región, en el país y a nivel mundial.

Pero tener la perspectiva global de la situación del calzado no es suficiente. Es necesario considerar que también a nivel de Norteamérica, a escala regional, hay una realidad directamente vinculada con lo que sucede en la industria del calzado en el país y por tanto en León.

Cabe mencionar la nueva realidad que trajo el Tratado de Libre Comercio a partir de 1995, beneficiando directamente a las empresas que estaban en condiciones de

² Con datos de la Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior de Guanajuato, COFOCE, 2007.

establecer lazos comerciales con los introductores de calzado principalmente a los EUA, cuyo mercado demanda al año cerca de 600 millones de pares de calzado³.

Por otro lado, al analizar por qué las industrias del cuero-calzado en México no han logrado sobreponerse a la situación señalada, se encuentran varias explicaciones posibles; por una parte, el entorno externo en el que se encuentran, principalmente en lo concerniente a la falta de actualización del marco legislativo, así como a la conducción de la política económica a nivel federal que no favoreció a la industria del calzado, y la fuerte competencia internacional, están en el centro del análisis.

Pero también es posible ubicar como factores probables la realidad misma de las organizaciones. El rezago tecnológico, sobre todo en cuanto a automatización de los procesos industriales; el bajo nivel de capacidad efectiva en administrativos y operativos en comparación con el del factor humano de otros países a la vanguardia; el estilo de dirección, así como los criterios de administración del recurso humano, son aspectos que sin duda representan un área de oportunidad de mejora, ya que una de las tareas primordiales de los directivos es implementar las estrategias y mecanismos para una gestión efectiva de sus organizaciones.

En este escenario se puede constatar que una serie de empresas del calzado en León están vigentes, siguen operando con relativo éxito, han implementado procesos de mejora continua y tienen una capacidad de adaptación en el entorno externo que les permite no solamente sobrevivir sino además seguir con un crecimiento paulatino. Esto lleva a la pregunta: ¿qué hace la diferencia entre la quiebra de unas fábricas de calzado y la sostenibilidad de otras? El presente trabajo busca aportar a esta reflexión mediante un

³ Con información de la Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior, COFOCE, 2007.

estudio de caso a una empresa que a lo largo de su existencia se ha mantenido en el mercado con una tendencia creciente. El tema de análisis se ha focalizado en sus estilos de liderazgo como parte de su cultura organizacional, y cómo estos elementos repercuten en su desempeño como empresa y como organización.

Con respecto a la pertinencia de este estudio, se tiene que la comprensión de la implicación del estilo de liderazgo en la cultura organizacional, y cómo estos fenómenos impactan en el desempeño de las empresas manufactureras en el entorno competitivo, es de vital importancia para tener elementos que permitan visualizar tales circunstancias de manera integral.

La línea de investigación en la que se enfoca este trabajo tiene que ver con un factor en particular, y se refiere a determinar cómo se relaciona la cultura de las organizaciones económicas con su nivel de desempeño, considerando como temas de análisis el estilo de liderazgo ejercido por los directivos.

De la misma forma, al ahondar en el análisis de los factores mencionados, se tiene la expectativa de que los resultados de esta eventual línea de investigación permitan contribuir al estudio de las organizaciones en el sector productivo al que va referido el estudio, y que esto derive en la construcción del conocimiento que permita comprender en forma sistemática el fenómeno del liderazgo y su implicación en la cultura organizacional.

b. Estructura del presente trabajo

El trabajo consta de seis capítulos. En el primero, se presenta una exploración sobre los principales conceptos que permiten conceptualizar el fenómeno del liderazgo y el de la

cultura organizacional, tratando de integrar un panorama de las diversas ópticas sobre éstos, y se hace recorrido por los principales estudios que se han llevado a cabo en años recientes en esta línea. Se hace un análisis particularmente detallado sobre la literatura científica que retoma la relación entre los fenómenos en cuestión, para ubicar en qué sentido se han aportado y descubierto las manifestaciones y explicaciones en torno a la implicación del estilo de liderazgo en la cultura organizacional.

En el segundo capítulo, se expone la metodología que se aplicó para el desarrollo del presente estudio, comentándose que se optó por un enfoque predominantemente cualitativo; al tratarse de un estudio de caso y por las características de los ejes de análisis seleccionados, tratándose del hecho social del estilo de liderazgo en la cultura organizacional, se consideró pertinente abordar el tema desde una óptica fenomenológica lo que implicó la utilización de herramientas como la observación participante, los recorridos por la planta industrial y la entrevista semi-estructurada a profundidad. Con este enfoque metodológico, es factible tratar de comprender el tema de este trabajo desde la óptica misma de los actores involucrados en el fenómeno de la organización. Así por ejemplo, ha sido muy importante escuchar y dialogar con los directivos de la empresa para conocer la historia de la misma, su evolución, sus estrategias, sus mecanismos de sobrevivencia y de consolidación, entre otros.

Cabe mencionarse que el procedimiento de selección del caso consistió en ubicar las empresas fabricantes de calzado que están clasificadas como grandes en León, con base en información de la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG), para posteriormente seleccionar en forma intencional a una empresa que esté considerada como caso de éxito teniendo los criterios de permanencia a través del

tiempo desde su fundación, su evolución creciente tanto en número de empleados como en volumen de ventas, su posicionamiento en el mercado sobre todo haciendo referencia a la marca con la que opera sus productos, y al criterio subjetivo de funcionarios y directivos de la CICEG sobre a quiénes ellos consideran como empresas exitosas en la plaza.

Adicionalmente, con la finalidad de conocer en términos descriptivos las características de los líderes de la empresa en la que se llevó a cabo el estudio, se consideró pertinente y necesario el uso de una estadística para sistematizar la información resultante de un par de cuestionarios aplicados al personal directivo y a los mandos medios de la organización, de tal forma que se pudiera obtener un perfil característico del estilo de liderazgo predominante en estos integrantes de la empresa, así como una caracterización del tipo de cultura organizacional prevaleciente. Un análisis de información documental para tener referencia en términos cuantitativos del nivel de desempeño histórico y actual de la empresa, se consideró también necesario para tener elementos con los cuales basar la argumentación en torno a cómo la implicación del estilo de liderazgo en la cultura organizacional repercute en el desempeño y en la productividad de la empresa.

En el capítulo tercero se hace un análisis sobre el contexto de la industria del calzado a nivel mundial, nacional y local, lo cual se ha considerado indispensable en virtud de que el fenómeno del liderazgo y su implicación en la cultura organizacional no puede tener una lectura como si se tratara de un hecho aislado, sino que se trata de un hecho cuya explicación y comprensión, debe darse precisamente en contexto. Dado el enfoque sistémico del análisis, es importante entender de qué manera y en qué medida la

realidad de creciente magnitud global determina la situación de la industria del calzado en México, y a su vez cómo los ámbitos mundial y nacional repercuten en la situación de dicha industria en la ciudad de León, pues es en estos marcos de referencia que es posible entender la realidad de la empresa que se seleccionó como caso para su estudio.

En particular se analiza de qué manera el gremio de la industria del calzado en León ha explorado opciones y estrategias de desarrollo para el impulso de las empresas que aglutina, de tal forma que se identifique las oportunidades que la empresa caso de estudio ha capitalizado para sus procesos internos y para su inserción exitosa en el mercado.

El capítulo cuatro consiste en la exposición sobre la empresa caso de estudio, para tener una referencia sobre su historia, sus antecedentes, cómo ha venido evolucionando, las etapas por las que ha pasado, y cómo es actualmente su proceso productivo además de un análisis sobre los subsistemas que la integran. En forma particular se enfatiza en las señales que permiten ubicar su grado y nivel de desempeño, información que es muy útil al momento de explorar de qué manera el liderazgo en la configuración de su cultura organizacional repercuten en dicho desempeño.

En el capítulo cinco se presentan los resultados obtenidos del estudio de caso, tanto desde el enfoque cualitativo como desde el descriptivo en los términos señalados en el capítulo referente a la metodología del presente trabajo. En primera instancia se integra el análisis sobre la forma en que los actores involucrados perciben su organización, cómo se viven a sí mismos dentro de ésta, y cómo perciben su vinculación con el entorno. La incorporación de testimonios y de la narrativa desde su misma expresión permite tener una apreciación desde la vivencia de los colaboradores de la

organización, sobre la manera en que ejercen el liderazgo de manera formal, y a través del diálogo se escudriña la información para tratar de entender cómo influyen los líderes informales en la evolución de la empresa. Se optó por la utilización de extractos largos tomados de las entrevistas a informantes calificados, para que el análisis de los resultados pueda ser tomado en el contexto de las menciones por parte de los entrevistados.

Así mismo se hace un análisis de la información obtenida para comprender cómo se fueron integrando los elementos constitutivos de la cultura organizacional, y de qué forma el ejercicio del liderazgo desde la alta dirección y desde los directivos y mandos medios se fue implicando en dicha cultura. Se vierte también en este capítulo el resultado de los instrumentos aplicados tales como el cuestionario sobre los tipos de cultura organizacional así como el cuestionario sobre estilos de liderazgo a la luz de la Teoría del Liderazgo Situacional que se expone en el capítulo dos.

Finalmente, en el capítulo seis se presentan las conclusiones y reflexiones a las que se llegó a partir del análisis de los resultados y señalando cuáles son las nuevas líneas que podrán derivarse de los mismos. Se manifiesta la contribución a la comprensión del hecho social retomado para el estudio, así como a la identificación de pautas de intervención por lo pronto para la empresa que generosamente abrió sus puertas para exponer su ser en aras del conocimiento científico.

1. ENFOQUES SOBRE EL LIDERAZGO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL

En esta parte del documento se presenta un análisis sobre los principales conceptos que fundamentan el estudio, así como las aportaciones pertinentes de otros estudios relacionados con el tema que se expone.

1.1. Concepto de liderazgo organizacional

Un primer concepto que se aborda es el del liderazgo, contextualizado en el mundo de las organizaciones, siendo un tema que en la teoría organizacional ha sido explorado desde prácticamente los albores de las ciencias administrativas (George y Álvarez, 2005).

1.1.1. Consideraciones iniciales

El presente trabajo explora la manera en que se manifiesta el estilo de liderazgo como parte de la cultura organizacional en una empresa del sector calzado en la ciudad de León, Gto. Se parte de la idea de que la forma en que se desempeña un directivo en su organización está estrechamente ligada con los elementos y con la configuración de la cultura organizacional, por lo que se supone que el estilo de liderazgo que ejercen los directivos es parte de la cultura organizacional y a la vez influye en la forma en que dicha cultura se configura. Un supuesto del que parte este estudio, es que la implicación del liderazgo en la cultura organizacional es determinante en el desempeño de la organización, ya sea para el fomento de su efectividad o en su detrimento.

En el caso de las empresas manufactureras, la efectividad de los directivos es crucial para la obtención de los resultados esperados, los cuales pueden constatarse principalmente en términos de su rentabilidad y su calidad,. Pero hay otros factores en los que el estilo de liderazgo también repercute en la organización, como lo es la satisfacción laboral, el involucramiento del personal, y la cultura organizacional.

Este trabajo focaliza el estudio a los estilos de liderazgo en la cultura organizacional en un caso de empresa grande fabricante de calzado, para lo cual a continuación se presenta el desarrollo de los conceptos que son centrales en esta investigación. Antes de exponer el marco teórico, es necesario explicar que suele confundirse el término *dirección* con el de *liderazgo*.

Cuando se habla de liderazgo en el ambiente laboral y en el académico se asume que hace referencia al papel que ejercen los directivos de las organizaciones. Pero se debe tener en claro que el liderazgo puede ser ejercido a cualquier nivel de la organización, mientras que al utilizarse el término *dirección* en este trabajo, se hace referencia específicamente al rol formal que es ejercido por parte de los ejecutivos de la organización en lo que se conoce como de primer y segundo nivel. En éstos se ubica el director o gerente general y los directores o gerentes de área. Además los supervisores y los jefes de área tienen un rol formal de líderes en la organización. Una cualidad fundamental del nivel directivo es que su papel es eminentemente decisorio. Simon (mencionado en Ibarra, 1999), hace hincapié en esta característica de la *dirección*, ya que las organizaciones deben ser consideradas como estructuras decisorias en las que intervienen dos procesos: uno de tipo racional objetivo, que es determinado por la organización; y otro racional subjetivo, que depende de la realidad del propio sujeto que

está inmerso en el contexto de la toma de decisiones. Por su parte, Mintzberg (2004a) señala que la formación de directivos de manera estructurada no es garantía de que su desempeño será de líderes eficaces.

Pero también queda claro que el liderazgo es un elemento inherente al estilo que ejercen los directivos en las organizaciones, por lo que se le considerará como parte de las características del rol de dirección. Se debe comprender que ambos conceptos son complementarios, aunque también debe reconocerse que el liderazgo no es un fenómeno que se presenta exclusivamente en el rol directivo de las organizaciones.

Como señala Raia (1985), *“los buenos líderes no son necesariamente buenos administradores; pero los buenos administradores son ciertamente buenos líderes”* (p. 19). Esto implica reconocer que un alto directivo debe combinar la tarea de administrar con la de ejercer liderazgo (Mintzberg, 2004b). Éste se concibe generalmente como *hacer las cosas correctas, mientras que la administración –entendida como función de la dirección- se ha definido como hacer las cosas bien* (Whetten y Cameron 2005, p.16). El liderazgo se ha asumido como sinónimo de dinamismo, efervescencia y carisma, mientras que la administración con la autoridad, el equilibrio y el control.

En definitiva, estos dos aspectos deben ser considerados como parte indivisible del concepto de la dirección. Al respecto, Whetten y Cameron (2005) señalan:

“Las organizaciones y los individuos ya no pueden darse el lujo de aferrarse al statu quo, ... mantener estable el sistema en vez de encabezar el cambio y las mejoras, supervisar el desempeño actual en vez de formular una visión de futuro, concentrarse en el equilibrio y control en vez de efervescencia y carisma. La administración eficaz y el liderazgo son inseparables... Ninguna organización en un ambiente del siglo veintiuno, postindustrial y muy turbulento, sobrevivirá sin ejecutivos capaces de brindar tanto administración como liderazgo” (p. 16).

La concepción moderna de la organización considera una serie de elementos que se integran en forma compleja para derivar en una dinámica organizacional inserta en un entorno globalizado. Ante ello, el papel de la dirección debe considerarse como crucial pues tiene el reto de lograr la vigencia de la organización en un ambiente turbulento en el que la única constante es el cambio.

El reconocimiento de esta complejidad implica a la vez constatar que la naturaleza de la organización se manifiesta como un sistema. Bertalanffy (1980), al desarrollar su teoría general de los sistemas, marcó un parte-aguas en la forma de comprender la realidad de las organizaciones.

Bertalanffy (1980) clasifica los sistemas socioculturales como de nivel complejo (de hecho en el octavo nivel de su clasificación del uno al nueve), y plantea que al concebir a la organización como un sistema, se dan los comienzos de una teoría de los sistemas culturales. De aquí su propuesta de aprender a ver a la organización como un todo. *“Características de la organización, trátense de un organismo vivo o de una sociedad, son nociones como las de totalidad, crecimiento, diferenciación, orden jerárquico, dominancia, control, competencia, etcétera”* (Bertalanffy, 1980, p. 47). De esto se deriva el planteamiento en el sentido de que el liderazgo que se ejerce en la organización desde la función directiva tiene un efecto sistémico en aquella, ya sea en su perjuicio o en su beneficio.

Aktouf (2001) advierte que en la actualidad las organizaciones viven una especie de crisis, una de cuyas dimensiones implica las *“desilusiones intelectuales y teóricas ante la pobreza, la repetición, la debilidad y la circularidad tautológica de los sistemas explicativos o perceptivos tradicionalmente construidos por la administración”* (p. 303).

De ahí la importancia de redimensionar la conceptualización de la organización, para pasar de la simple definición pragmática a la comprensión integral de su esencia que incluya la perspectiva holística en la que elementos específicos como el liderazgo se comprendan en su contexto interno y externo.

1.1.2. Principales referentes teóricos sobre el liderazgo como dirección en las organizaciones

El desarrollo del concepto de liderazgo vinculado a la función de dirección en la historia de la teoría administrativa y organizacional;

“Fayol fue uno de los iniciadores en la segunda década del siglo XX. En términos de conceptualización del proceso administrativo, fue probablemente el más importante en su tiempo. Él planteó una división de la actividad industrial en seis funciones: técnica, comercial, financiera, seguridad, contable y administrativa” (George y Álvarez, 2005, p. 99).

A la función administrativa a la vez la subdividía en cinco componentes: planificación, organización, dirección, coordinación y control. La dirección es uno de los componentes de la función administrativa, y consiste en el mantenimiento de la actividad entre el personal de la organización.

“Para Fayol, el administrador de la organización debía tener un conocimiento completo de su personal, eliminar al incompetente, estar bien informado sobre los acuerdos entre el negocio y sus empleados, dar buen ejemplo, conducir auditorías periódicas a la organización y proveer unidades de dirección y fijación de objetivos a sus subordinados” (George y Álvarez, 2005, pp. 99-100).

En forma casi simultánea, mientras que Fayol desarrollaba su teoría en Francia, en Norteamérica Taylor se destacaba como el principal teórico de la administración científica, en la que él consideraba a la organización como una máquina en la que todo

debía funcionar a la perfección, por lo que la aportación de los empleados y obreros debía enfocarse al máximo rendimiento y al esfuerzo físico para lograr las metas de producción que la alta gerencia se proponía; *“cabe destacar la importancia, a este nivel, de la organización de los primeros departamentos de planeación, la estandarización y diferenciación del trabajo mediante los estudios de tiempos y movimientos, y la implantación de sistemas de incentivos salariales asociados al rendimiento”* (Ibarra, 1999, p. 100).

George y Álvarez (2005) analizan que el taylorismo abogaba por la centralización de la planificación del trabajo de los empleados, a cargo de supervisores especializados. Para ello, la administración debía aplicar métodos científicos y procesos estándares que permitieran el control de las actividades manufactureras.

Por los años cincuenta en el siglo pasado, Drucker (1970) encabezó un nuevo enfoque del fenómeno de la administración, con su sistema de administración por objetivos el cual ponía el énfasis en la función facilitadora de la alta dirección para que los empleados colaboraran en la fijación de las metas y objetivos organizacionales y se comprometieran a lograrlos.

En este nuevo enfoque que responde a la transformación de las condiciones sociales en torno a las cuales se desenvuelve la organización y en las que ésta misma cambia su naturaleza, lo que implica una labor del directivo orientado a *“mantener satisfechas simultáneamente las múltiples y a menudo conflictivas metas y necesidades”* (Raia, 1985, p. 19).

La innovación más profunda sobre la manera en que los directivos ejercían su función en el marco de la administración por objetivos, fue la forma de concebir la responsabilidad de la administración, en la cual se involucraba a todos los sujetos de la organización en diferentes grados de autoridad.

Drucker (1970) y los teóricos de su generación, considerados neoclásicos, pusieron mucha atención en la función de dirección, destacando la diferencia entre la gerencia eficiente y eficaz.

“La eficacia es la contribución personal a la productividad, mientras que el esfuerzo incluye trabajo intenso del gerente pero no garantiza resultados. En dirigente eficaz debe saber qué hacer con el tiempo, a qué dedicarlo; define el trabajo por resultados; se pregunta qué hay que lograr; conoce y reconoce sus limitaciones compensándolas mediante una formación adecuada y mediante la elección de colaboradores capaces” (George y Álvarez, 2005, pp. 171-172).

Por la misma época en que Drucker desarrollaba sus aportaciones, se daba en paralelo el desarrollo de sendas aportaciones desde otro enfoque organizacional que tuvo sus inicios en los estudios de Elton Mayo y de Kurt Lewin: el comportamiento humano en las organizaciones.

Uno de los principales teóricos que se enfocó a estudiar los estilos de dirección fue Argyris (2001) quien encontró que la organización (estructuras, cadena de mando, especialización, etc.) requiere que los individuos trabajen en situaciones de dependencia, pasividad o actividad controlada y apliquen sólo unas cuantas habilidades, lo que hace patente la contradicción entre los objetivos de los individuos y de la organización. Por ello el papel de la dirección en las organizaciones incluye la responsabilidad de procurar un balance entre ambas aspiraciones: la satisfacción de las necesidades de los individuos y el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Como parte de la generación de los teóricos de la administración y la organización, McGregor (1994) analizó que hay dos formas de concebir al ser humano de las que se derivan a la vez dos maneras de dirigir a las personas en las organizaciones. La primera forma de concebir al ser humano se dio en la teoría científica de la administración encabezada por Taylor, y consiste en considerar al empleado como holgazán e incapaz de asumir responsabilidades. A esta variante McGregor (1994) la llamó Teoría X.

Desde esta perspectiva la dirección es una función que consistiría en la aplicación de sistemas de control y supervisión para que los empleados cumplan con las obligaciones que se les especifican. El resultado tangible es lo importante. Por ello es necesario utilizar mecanismos de coerción y de castigo si es necesario, pero también considera importante instrumentar sistemas de compensación y de recompensa.

Es evidente que la teoría X descubre que la concepción mecanicista del trabajo no toma en cuenta la naturaleza humana. Por ello da cuenta de las razones por las cuales en las organizaciones se manifiestan signos de inconformidad e insatisfacción laboral, con la resultante de afectar el proceso productivo pero también la calidad de vida laboral.

En contraparte, McGregor (1994) plantea una modalidad contrastante de concebir al ser humano, quien busca su autorrealización a través del trabajo, es capaz de comprometerse con sus objetivos y de participar responsablemente en el proceso productivo. A este enfoque le llamó teoría Y. Para ello, su conducta laboral también es susceptible de fortalecerse mediante la aplicación de compensaciones y recompensas, las cuales no necesariamente deben ser de tipo económico sino también que contribuyan a su autorrealización o al menos a su satisfacción en la vida laboral.

De esta aportación de McGregor (1994) se deduce que hay básicamente dos formas de concebir la función de la alta dirección: definir las metas y los objetivos para instrumentar mecanismos coercitivos y autoritarios de control y manejo de los empleados, en el primer caso; y propiciar la colaboración de los empleados en la definición de las metas y objetivos, en un ambiente de confianza en las capacidades y actitudes de la gente, facilitando la labor en la organización y reconociendo el desempeño positivo con medios que satisfagan necesidades básicas pero también de autorrealización.

“El principio fundamental derivado de la teoría X es que la dirección y el control se ejercen por medio de la autoridad. Por el contrario, el principio fundamental de la teoría Y es que los empleados se fijan sus propios objetivos y encaminen sus esfuerzos al éxito de la organización. Este principio exige que se tomen en cuenta las necesidades de la organización y del individuo” (George y Álvarez, 2005, p. 188).

En la misma generación de los teóricos organizacionales a la que perteneció McGregor, otro autor aportó una valiosa forma de concebir a la supervisión como tarea directiva: Likert (1967). Él estudió el efecto que la actividad de los supervisores tiene en la satisfacción y el desempeño de los empleados, encontrando que hay una correlación entre el estilo de supervisión y los niveles de productividad. Señaló que la supervisión en los departamentos de alto grado de productividad se caracteriza por:

“La supervisión se centra en el empleado. Se muestra interés por los problemas de los subordinados, la formación de grupos de trabajo bien relacionados y eficientes, con altos objetivos laborales; hay menos presión para alcanzar resultados difíciles; la supervisión no es represiva ni estricta y los supervisores indican claramente cuáles son los objetivos de la empresa y qué debe hacerse para alcanzarlos, hay libertad en cuanto a la ejecución real de la tarea de cada trabajador; los supervisores toman los errores como oportunidad para educar al asalariado y no para castigarlo” (George y Álvarez, 2005, p. 189).

En cambio, planteó que la supervisión en las áreas de la organización en la que se tiene baja productividad reúne las siguientes características:

“La supervisión se centra en que se lleve a cabo la tarea o el trabajo; hay presiones para alcanzar resultados que se consideran difíciles lo cual reduce la confianza en el supervisor; los empleados se encuentran sometidos a una estrecha supervisión en la que se invierte mucho tiempo en dar instrucciones específicas; los supervisores realizan críticas constantes y castigan los errores de los empleados” (George y Álvarez, 2005, p. 189).

Likert (1967) encuentra que no necesariamente hay un efecto en la promoción de los directivos para que los empleados que se encuentran en puestos rutinarios y de alta supervisión desarrollen actitudes positivas hacia la organización. En cambio, si la alta dirección se enfoca a propiciar la satisfacción laboral en empleados de trabajos no rutinarios y con menor supervisión, sí hay un efecto en la satisfacción laboral y en la productividad.

En forma complementaria, Robbins (1994) plantea desde una perspectiva psicológica las características de un líder, como son la capacidad de acción, el deseo de asumir la dirección, la integridad, la confianza en sí mismo, la inteligencia, el conocimiento sobre la materia de su acción.

En esta etapa de la teoría administrativa y organizacional toma su importante valor relativo las teorías de motivación aplicadas a la vida laboral. Este elemento viene a sumarse de manera formal, es decir con bases científicas, a la tarea de la alta dirección. Puede plantearse que dos de los más importantes autores que contribuyeron a las teorías de motivación fueron Herzberg (1959) y Maslow (1991). El primero formuló una teoría que se centra en el estudio de los factores de motivación, haciendo una clasificación entre factores de higiene y los de satisfacción.

En el caso del segundo, se trató de una teoría más amplia e incluyente de la motivación partiendo de un análisis de la naturaleza de la conducta humana, centrando sus planteamientos en torno al concepto de psicología del ser, en la que afirma que son las meta-necesidades humanas las que llevan a una persona a su autorrealización, no obstante que por su condición ontológica otras necesidades también le motivan a evocar la conducta. A partir de esta idea propuso la jerarquía de necesidades, la cual expresó en forma de pirámide.

En años más recientes y en una nueva etapa de la teoría administrativa y organizacional, que se vio influenciada y a la vez influenció los nuevos sistemas de producción que se orientaban a una modalidad flexible, emergió la escuela japonesa de la calidad que es detonada desde Norteamérica con Deming.

Ishikawa (1993), identifica un episodio histórico crucial para el enfoque de la calidad. *“En 1950 el Dr. W. Edwards Deming vino desde los Estados Unidos y dictó una serie de excelentes conferencias sobre el control de calidad”* (p. 6). Esta visita cambiaría la forma de entender la calidad y de forma implícita a la organización, los procesos organizacionales, por lo tanto también la función de la dirección.

“Fue un seminario sobre el control de calidad estadístico para gerentes e ingenieros y su duración fue de ocho días” (Ishikawa 1993, p. 14). Uno de los temas se refirió a cómo mejorar la calidad mediante el ciclo planear, hacer, verificar y actuar, mejor conocido como ciclo Deming. Sin embargo, Deming se centraba en el tema estadístico de la calidad reservándolo a los ingenieros y a los obreros de las empresas.

Fue Juran quien indujo el tema de la calidad total al ámbito de la alta dirección y la gerencia media.

“La visita del Dr. Juran en 1954 marcó una transición en las actividades de control de calidad en el Japón: si antes se habían ocupado principalmente de la tecnología en la planta, ahora se convirtieron en una inquietud global de toda la gerencia; creó un ambiente en el que se reconoció el círculo de calidad como un instrumento de la gerencia. Así se abrieron las puertas para el establecimiento del control total de calidad tal como lo conocemos hoy” (Ishikawa 1993, p. 16).

De esta forma, la década de los sesenta vio nacer la filosofía de la calidad total aplicada a los procesos de la organización. Un instrumento que se incorporó de forma práctica fue el círculo de calidad, en el cual integrantes de diversas áreas de la organización se comprometían a estudiar temas sobre calidad y a revisar colaborativamente su forma de trabajar, introduciendo el concepto de autodesarrollo.

Para efectos de la comprensión sobre el papel de la dirección esta innovación en la teoría organizacional trajo como consecuencia un replanteamiento en la naturaleza de la autoridad, pues en la filosofía de la calidad total es indispensable la participación de los empleados a todos los niveles de la organización para que cada uno pudiera asumir el autocontrol como forma de desempeño cotidiano.

Para ello se requería que los altos directivos y los gerentes confiaran en la voluntad y en las capacidades de su gente, y que tuvieran la capacidad de configurar a su organización como una entidad flexible.

“Los ejes centrales de las organizaciones flexibles japonesas son, en primer lugar, la disposición a eliminar cualquier desperdicio gracias a una mejor administración y organización del trabajo y, en segundo lugar, la utilización amplia de los conocimientos, la creatividad y capacidad de los individuos, contrariamente a lo hecho por la organización taylorista americana” (Barba y Solís 1997, p. 136).

Ishikawa (1993), quien divulgó la filosofía de la calidad total en Japón y de allí a occidente, planteó su concepto de gerencia con enfoque en las personas. *“En la administración, el interés primordial de la empresa debe ser la felicidad de las personas. Si las personas no están contentas y no pueden encontrar felicidad, la empresa no merece existir”* (Ishikawa 1993, p. 91). Además señaló que la gerencia debe también preocuparse por la satisfacción de los consumidores así como del bienestar de los accionistas.

Por ello, Ishikawa (1993) decía que la gerencia tiene como tarea la fijación de la política de control total de la calidad, asumir el liderazgo en calidad y círculos de calidad, y mantenerse siempre a la vanguardia en su promoción. Para lograr lo anterior, la gerencia debe establecer su propio sistema de gerencia interfuncional.

Se podría decir que este concepto tiene parentesco con la administración científica ya que pone énfasis en la operación con estándares de productividad y calidad. La innovación consiste en la introducción de la perspectiva participativa y de una filosofía social que aplicada a la administración se concreta en los círculos de calidad.

Otros autores contemporáneos a Ishikawa empezaron a pensar que un modelo de dirección concebido con una sola faceta, ya sea autoritaria o participativa, no era lo adecuado para las organizaciones. Ya desde la década de los sesenta en el siglo pasado se había puesto de manifiesto la importancia de analizar la contingencia para identificar las variantes de las situaciones en las que se desempeña el directivo. Fiedler (1967) desarrolló la teoría situacional con una base experimental, con la que planteaba la necesidad de definir los estilos directivos en función de la manifestación conductual, enfatizando la importancia de la participación como característica de personalidad.

Este enfoque situacional le da mucho peso al proceso de la toma de decisiones en la organización, y por sus planteamientos revela que ésta es la circunstancia más importante para identificar qué estilo de dirección debiera ejercerse ante cada situación (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998; Vroom y Jago, 1990). Lawler (1986) plantea que en casi todos los casos, los supervisores de primer nivel y los líderes elegidos se han quejado de la falta de claridad de sus papeles y de la confusión existente sobre las decisiones que pueden y que no pueden tomar. Pero la aplicación del estilo de dirección situacional amerita una importante carga de capacitación y sensibilización, de otra forma podría derivar en confusión y resistencia:

“El anuncio por parte del presidente ejecutivo de una empresa de que ésta va a implantar la gestión participativa puede despertar diferentes expectativas entre trabajadores y directivos sobre el grado de participación que pueden esperar y el tipo de decisiones en que se va a aplicar un modelo de dirección con estilo situacional” (Vroom y Jago, 1990: 224).

En forma complementaria, Bass (1990) desarrolló el concepto del liderazgo transaccional, el cual actúa para guiar o motivar a los colaboradores de forma que se orienten a las metas de la organización, lo cual implica que clarifiquen el papel o los requerimientos de la tarea. En la misma línea de ideas, contrastó con las conductas de otro estilo de liderazgo, denominado transformacional, el cual consiste en la capacidad de influir a los colaboradores para que hagan más de lo que se espera de los equipos formalmente establecidos en la organización.

Una nueva perspectiva a partir de la exploración de estos tipos de liderazgo se centró en el fenómeno del poder ejercido por el líder y cómo es la dinámica de los grupos en el ejercicio de aquél (Fairhurst y Robert, 1996; Robbins, 1998). El concepto se

centró entonces en comprender la magnitud de la influencia ejercida por los líderes según los intereses tanto de la organización, como de los mismos grupos que la conforman.

Clegg *et al* (mencionados en Baztar, 2006), hacen un resumen del estado actual que guarda la literatura acerca del liderazgo y dividen las aproximaciones centrales y las principales teorías en cinco apartados:

- a) el liderazgo como rasgos de la personalidad;
- b) el liderazgo como conducta (Blake y Mouton, 1985; Blake y McCause, 1991);
- c) las teorías situacionales y de la contingencia Teoría de Trayectoria-Meta (House, 1971) y el Modelo de Liderazgo Situacional (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998);
- d) las aproximaciones transaccional, carismática y transformacional dentro de los principales autores que han abordado y difundido estas aproximaciones está Bernard M. Bass (1990); y
- e) el líder como motivador, creador y desarrollador de sentido, Boje y Dennehey (1999).

Robbins (1999) elaboró un compendio útil para tener una panorámica sobre las principales corrientes de pensamiento en torno al liderazgo que se desarrollaron durante el siglo XX (tabla 3).

Tabla 3*Principales teorías sobre el liderazgo*

TEORIAS	DEFINICIÓN	TEORÍAS ESPECÍFICAS	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN TAREA	DIMENSIÓN GENTE	ADICIONAL
Teoría de las características o rasgos del liderazgo	Buscan las características de personalidad, sociales, físicas o intelectuales que diferencian a los líderes de sus seguidores	Se identifican 80 características de la personalidad, pero solamente cinco de estas características fueron comunes a cuatro o más de las 20 investigaciones. Se obtienen seis comunes: Ambición y energía, deseo de dirigir, honestidad e integridad, seguridad en uno mismo, inteligencia y el conocimiento relevante sobre el trabajo.				
Teorías del Comportamiento del liderazgo	Proponen qué comportamientos específicos diferencian a los líderes de los que no lo son.	Univ. Ohio	Buscaban identificar las dimensiones independientes del comportamiento del líder.	Estructura de inicio	Consideración	
		Univ. Michigan	Trato de ubicar las características del comportamiento de los líderes que parecieran estar relacionadas con las mediciones de eficacia en el desempeño	Orientación a la producción	Orientado al empleado	
		Matriz gerencial de Blake y Mouton	Una rejilla de nueve por nueve que describe 81 estilos diferentes de liderazgo	Interés en la producción	Interés en la gente	
		Estudios Escandinavos	Piensan que en un mundo cambiante, los líderes deberían mostrar un comportamiento orientado al desarrollo.	Líderes que valoran en las dos dimensiones, la experimentación, buscan nuevas ideas y generan y ponen en práctica el cambio.		
Teorías de las Contingencias o Situacional	Propone aislar factores situacionales críticos que afectan al liderazgo, de tal forma que se establezca una relación entre el estilo de liderazgo y la eficacia del mismo.	Modelo de Fred Fiedler	Los grupos eficaces dependen del ajuste adecuado entre el estilo del líder para interactuar con los subordinados y la medida en la que la situación da el control y la influencia del líder.	Estructura de la Tarea	Relación líder-miembro	Posición de Poder
		Teoría situacional de Hersey y Blanchard	Se enfoca en la disponibilidad de los seguidores.	Capacidad de realizar la tarea	Disponibilidad para hacerla.	R1, R2, R3 y R4
		Intercambio líder-miembro (George Graen)	Los líderes crean grupos internos y externos, y los subordinados con el estatus de grupo interno tendrán calificaciones más altas de desempeño, menos rotación y mayor satisfacción con sus superiores.	Grupo Externo con relaciones formales de tareas	Grupo Interno con relaciones de confianza	ILM hace diferencia entre los subordinados
		Camino a la Meta (Robert House)	El comportamiento del líder es aceptable en tanto los subordinados lo vean como una fuente de satisfacción inmediata o satisfacción futura	Liderazgo directivo	Liderazgo orientado al logro	Liderazgos participativo y de apoyo
		Modelo participación del líder (Victor Vroom y Phillip Yetton)	Proporciona una serie de reglas para determinar la forma y la cantidad de la toma de decisiones participativa en diferentes situaciones.	Relaciona el comportamiento y la participación de liderazgo en la toma de decisiones.		5 estilos: Autocrático I y II, Consultivo I y II y de Grupo II

Fuente: Robbins 1999, p. 347.

1.1.3. Principales estudios sobre liderazgo en las organizaciones

En el tema del liderazgo en las organizaciones, tiene particular relevancia el análisis de la dirección en las organizaciones, ya que determina en gran medida la manera en que se desempeñan éstas, y su configuración como parte de la cultura organizacional a su vez influye en la forma en que se desenvuelven otros niveles de liderazgo en la cadena de mando, además de su implicación en el liderazgo informal que puede ser ejercido a todos los niveles de la organización.

El liderazgo como objeto de estudio ubica sus antecedentes de estudio en las ciencias sociales, particularmente la psicología ha desplegado una enorme cantidad de esfuerzos tratando de conocer qué es y cómo funciona, los estudios van desde los clásicos experimentos de Asch (1946; 1952) sobre influencia social en una tarea de percepción visual, hasta los basados en grupos minoritarios (Pérez y Mugny, 1988). Las primeras concepciones del liderazgo se centraban en las características de personalidad (rasgos) de los líderes (carisma y habilidades para “despertar” la admiración de sus seguidores).

Los objetos de estudio de las diversas disciplinas que han convergido, y otras que lo harán en el futuro, en el escenario de los Estudios Organizacionales presentan como objetos de su estudio que están *presentes* en la organización, “*pero que no son, finalmente, la organización (la cultura para la antropología, el comportamiento para la psicología, el poder y su explicación para la política, la eficiencia y rentabilidad para la administración, etc.)*” (Baztar 2006, p. 209).

En un estudio sobre el tema, Block y Domtar (2003) encontraron que el estilo de liderazgo de supervisores inmediatos fue significativamente relacionado con las percepciones del empleado de la cultura organizacional. Los supervisores calificados altos en conductas de liderazgo transformacional se asociaron con más altos niveles de misión, adaptabilidad, involucramiento y consistencia en la organización comparados con sus contrapartes transaccionales. Los supervisores inmediatos tuvieron mayor influencia en las percepciones del empleado sobre la cultura que todos los otros niveles de liderazgo en la organización. Concluyen que el liderazgo cultural es un requerimiento de competencia crítico para el total de la organización en el siglo XXI.

Pero el fenómeno del liderazgo debe entenderse en su contexto, pues éste es parte de su naturaleza y de su dinámica. Volckmann (2005), en su estudio sobre el estado del liderazgo ejecutivo en una organización, encontró que el liderazgo tiene un contexto. El contexto es el negocio, la industria, y las condiciones globales que influyen la organización. Los líderes influyen en contexto a través de direcciones estratégicas y esfuerzos hacia el cambio que intentan implementar.

En el fenómeno del liderazgo puede identificarse el componente del desempeño, y cómo éste es influido para que los individuos de la organización se comporten en función del logro de los resultados, lo que conlleva el elemento de la capacidad de ejecución. Martínez (2006) encontró que las capacidades competitivas dependen de los niveles de habilidad y de comunicación efectiva, tanto fuera como dentro de la firma. Plantea que hay dos tipos de actividades: las que se ejecutan con mucha frecuencia, de forma repetitiva y cotidiana, y que son llevadas a cabo por empleados de bajo nivel; y

las actividades que requieren la toma de decisión gerencial y que otorgan ventajas competitivas a las empresas.

Para Martínez (2006), las capacidades competitivas son

“la habilidad de una empresa de utilizar de manera eficiente tanto sus competencias internas (aprendizaje tecnológico y modos de construcción del conocimiento) como sus competencias externas (el uso del conocimiento externo a través del establecimiento de redes de relaciones sociales que la empresa establece con otras instituciones: proveedores, usuarios, universidades, centros de investigación, etc.) que le permite elaborar nuevos productos u ofertar servicios, e incluso el mejoramiento de los ya existentes. Además se encuentran incrustadas social y culturalmente” (p. 81).

En su investigación sobre las capacidades competitivas en la industria del calzado en León, Martínez (2006) concluye que

“la mayor parte de las empresas, no importando el tamaño, son familiares y se manejan bajo un esquema en el que la toma de decisiones es centralizada y no existe participación ni autonomía de los trabajadores. Lo anterior impide la creación de redes informales y quebranta la construcción del conocimiento. Si los trabajadores no se sienten tomados en cuenta, entonces no despliegan ninguna lealtad a la empresa y no tienen incentivos por los cuales participar en el mejoramiento de las tareas cotidianas que realizan” (p. 267).

De alguna forma esta autora constata que el hecho de que la alta dirección en las empresas no considera la autonomía y la participación de los trabajadores “*tiene que ver con el esquema de relaciones industriales que persisten en las organizaciones, tiene que ver con la desconfianza y el reconocimiento de la empresa del saber obrero*” (Martínez 2006, p. 268).

De lo anterior se deduce que las capacidades competitivas dependen directamente del desempeño de la alta dirección y de la gerencia en las organizaciones y de su capacidad de conjugar la atención a tareas que tienen que ver hacia el exterior de la organización como al interior de ésta. El liderazgo formalmente establecido y localizado en la función de la alta dirección, por tanto, es un elemento que como se verá más

adelante está implicado en las vicisitudes del imaginario social entre los integrantes de la organización, y puede ser determinante en el nivel de desempeño de la empresa como tal.

El proceso de toma de decisiones es inherente a la función directiva. Lara (2004) señala que la toma de decisiones que se realiza en la cima de la organización, es trascendental para el devenir de ésta, donde evidentemente el poder es un componente fundamental. Ella plantea (refiriendo a Hickson, 1987 en Hall, 1996), que las decisiones de la alta dirección son de tipo estratégico porque implican un alto grado de riesgo. Su planteamiento es que

“[...] entre más importantes sean las decisiones estratégicas, mayores serán los niveles de incertidumbre. Cualquier análisis de la toma de decisiones involucra el concepto de racionalidad. En términos reales, es una cantidad muy pequeña de racionalidad la que se utiliza para la toma de decisiones” (Lara 2004, p. 35).

En su estudio sobre el cambio organizacional y la toma de decisiones, Lara (2004) encontró que la aportación de Simon (1986) al proceso de toma de decisiones es el denominado *modelo de racionalidad limitada*, donde establece que la organización es el único medio por el cual se puede asegurar el cumplimiento de los objetivos de los participantes y por eso ellos asumen como propio el objetivo organizacional. “*El modelo parte de la idea de que las personas encargadas de tomar las decisiones, al hacerlo, no tratan de optimizar los recursos organizacionales, sino sólo de encontrar un curso de acción que les proporcione resultados aceptables*” (Lara 2004, p. 233).

Es de esperarse que una modalidad directiva que asume la toma de decisiones en un marco de incertidumbre, tiene una capacidad de adaptación mayor que aquella que se

centra en procesos racionales que suponen la posibilidad de predecir las diversas circunstancias en las que se ve inmersa la organización.

De tal manera que el ejercicio del liderazgo está intrínsecamente relacionado con la práctica de la dirección estratégica (Mintzberg, 2004a). En torno a esta idea, Yanes (2006) encontró que la dirección en la organización tiene la tarea de estar al tanto de la realidad interna pero sobre todo de la externa dado que está permanentemente expuesta a los elementos de ésta.

“Las organizaciones no son unos entes aislados de lo acontezca a su alrededor, sino muy al contrario, recibirán continuas influencias de los cambios del medio que les rodea que condicionarán a posteriori su comportamiento estratégico. Sin embargo, ese entorno empresarial no representa para la empresa una realidad objetiva, sino que está mediatizado por las percepciones que de él tengan los componentes de la organización. Cada individuo lo caracterizará, por tanto, de una manera diferente dependiendo de su experiencia, formación o función desempeñada en la empresa, construyendo así su mapa conceptual. A partir de esta representación mental de la realidad, se determinará la opción estratégica para encaminar su empresa hacia una posición competitiva ventajosa, de ahí la importancia de las percepciones” (p. 1).

Yanes (2006) concluye en su estudio sobre dirección y estrategia, que

“las percepciones del entorno condicionan el comportamiento estratégico de las organizaciones mediante el riesgo estratégico asumido, que también difiere por sectores de actividad, pudiendo incluirse como uno más de los determinantes del riesgo estratégico en los diferentes modelos existentes. De esta forma cuanto más incertidumbre se perciba, más riesgo se tiende a asumir por los decisores. Especialmente importante es la incidencia de la incertidumbre de la demanda y condiciones socio-políticas, el mayor condicionante” (p. 322).

De tal forma que el ejercicio del liderazgo acontece entre dos grandes escenarios: por un lado, el trabajo con el grupo humano de la organización, con el cual es necesario ejercer una influencia constante para lograr que el personal se alinee con los objetivos organizacionales y actúe en función de dichos objetivos con un nivel alto de rendimiento; y por el otro, la alerta y el análisis sobre los factores que impactan a la

organización desde el entorno externo. En realidad, en ambos escenarios se tiene a la incertidumbre como factor relevante, pues el individuo, el grupo y la organización en su conjunto son entes complejos e impredecibles, mientras que el entorno externo tiene como característica inherente el cambio, es decir, la incertidumbre.

El tema de la influencia que ejerce el líder en los subordinados está claramente desarrollado en la teoría del liderazgo situacional, como se explicó anteriormente. Esta teoría no plantea de manera tajante que exista un estilo de liderazgo que per se propicie más que otros el mejor desempeño organizacional. Sánchez (2000), encontró que según la Teoría de Liderazgo Situacional, no existe un estilo óptimo para todas las situaciones, sino que un líder es más efectivo cuando adapta su comportamiento a las demandas de la situación, es decir, de la tarea, de los subordinados, de la urgencia de tiempo, etc.

Los resultados de Sánchez (2000) en su investigación sobre el liderazgo situacional en la administración local muestran de manera clara lo siguiente:

“[...] hemos constatado empíricamente que no existen diferencias en la efectividad del liderazgo que muestran los mandos y los subordinados, y que esta efectividad es sólo moderada en ambos grupos. Este resultado cuestiona un supuesto implícito de la Teoría del Liderazgo Situacional. En principio, es de esperar que un grupo de directivos deba mostrar valores en efectividad en el liderazgo más altos que personas sin esa experiencia y función directiva y, sin embargo, no se encontraron diferencias significativas entre ambos grupos. A pesar del gran atractivo que presenta la Teoría del Liderazgo Situacional, en los últimos años diferentes investigadores han puesto a prueba distintos supuestos del modelo teórico y, en general, se obtiene sólo un apoyo parcial. Investigaciones como ésta hacen cuestionar la validez de la citada teoría. A pesar de sus limitaciones —en las que trabajan no sólo sus autores, sino también otros investigadores—, hemos de reconocer que este modelo presenta una potencialidad que es conveniente ayudar a descubrir” (p. 5).

Al hablar de liderazgo es importante abordar también al nivel intermedio de la dirección en las organizaciones, pues es en esta instancia en la que se asumen las disposiciones y las orientaciones de la alta dirección para el logro de los objetivos

organizacionales. En este sentido, Rappe (2007) encontró que los administradores de unidades de producción reportan dificultades con la adjudicación de nuevas tareas relacionadas con el liderazgo. Altos niveles de competencia de liderazgo se asocian con una mayor aceptación percibida como administrador por los superiores, pero no por los subordinados, y con su más alta satisfacción laboral. Su planteamiento es que

“el estilo de liderazgo orientado a la colaboración tiende a ser practicado por los administradores de primera línea. Los resultados implican que es recomendable la mejora de las competencias de liderazgo en los jefes de este nivel, así como su identidad de líderes; y que el desarrollo de liderazgos puede contribuir a cerrar las brechas de desempeño” (p. 328).

Como se ha analizado antes, el estilo de liderazgo es la manifestación del estilo de dirección. En este sentido, Pardo (2003) encontró a este factor general en su modelo de análisis. *“A menudo se afirma en la literatura que un participativo estilo de gestión facilita el cambio”* (p. 344).

Por la importancia que tiene el tema de la gestión participativa, Pardo (2003) asume que

“[...] lo que debería establecerse en el principio es lo que entendemos por gestión participativa. Consideramos la gestión participativa, participación, y potenciación, como sinónimos y los hemos definido como un estilo de gestión donde los administradores implican comprometen a los empleados en el proceso de toma de decisiones. Esto significa compartir la influencia con ellos, invitándolos a pensar estratégicamente y a aceptar su responsabilidad por la calidad de sus tareas, alentando, favoreciendo, y recompensando los comportamientos que se enfocan para la satisfacción del cliente y mejoran contribuyen a la efectividad en su organización” (p. 345).

En este orden de ideas, los trabajos que concluyen acerca de la relevancia de un estilo de liderazgo que implica y compromete a los empleados desde la alta dirección, concurren en su argumentación (Christoph y Thomas, 2007). Beatti (2002), al examinar de forma holística el liderazgo educacional que se basa en el aprendizaje relacional, la

colaboración, el establecimiento de vínculos, y el compromiso consigo mismo, con otros y con el grupo, observa cómo este tipo de liderazgo se basa en la comprensión de que las dimensiones espiritual, moral, social, emocional, intelectual y estética, están inexorablemente interconectados.

Lo anterior implica asumir el enfoque en la co-creación y en el ambiente de aprendizaje que enfatiza la auto-expresión auténtica, el desarrollo de relaciones y el desarrollo de la persona en forma integral en la organización, y en la comunidad local y global. Dos importantes temas son usados para explicar y discutir el estatuto de los puntos discutidos y delinear los límites y los obstáculos que se encuentran en la realidad de la práctica diaria:

“Estos temas son: (a) el desarrollo de una auténtica voz e identidad: soportado en las relaciones personales, diálogo y participación en la gobernanza; (b) aprendiendo de los demás y con los demás: creando una cultura de colaboración, conexión y compromiso hacia la comunidad” (Bettie 2002, P. 32).

Drucker (2004), al evaluar su experiencia con un número significativo de directores de organizaciones durante su práctica como consultor de empresas, encontró las ocho siguientes características:

- “Preguntaban ¿Qué hay que hacer?”
- Preguntaban ¿Qué le conviene a la empresa?”
- Desarrollaban planes de acción.
- Asumían la responsabilidad de sus decisiones.
- Asumían la responsabilidad de comunicar.
- Se centraban en oportunidades en vez de problemas.
- Conducían reuniones productivas.
- Pensaban y decían nosotros en vez de yo.

Las dos primeras prácticas les permitían obtener el conocimiento que necesitaban. Las cuatro siguientes les ayudaban a convertir ese conocimiento en acción eficaz. Las dos últimas aseguraban que toda la organización se sintiera responsable” (P. 49).

De tal manera que la tendencia podría decirse moderna, es al cambio del liderazgo expresado desde la dirección en términos de mando y de instrucciones, característico de la primera mitad del siglo XX, al liderazgo que fomenta el crecimiento de la capacidad de los colaboradores para tomar parte en los procesos organizacionales. El reto por consiguiente es mayor, pues esta nueva modalidad requiere de un esfuerzo significativo por estar al tanto de lo que acontece al interior y al exterior de la organización; requiere de acceder a información de calidad, pues de esa manera el directivo estará en condiciones de cursar exitosamente su enfrentamiento con la incertidumbre.

Por ello el esfuerzo debe estar orientado más al fomento de las personas, de su capacidad de integración para abordar los procesos de la organización y sus tareas implícitas, de su capacidad para hacerse más responsables de sí mismos en lugar de concebirse como dependientes de la organización, de su forma de interactuar con esquemas de trabajo tales como los equipos de alto rendimiento.

La tendencia desde hace tres décadas es relacionada con la importancia de que la dirección ejerza un liderazgo tal que propicie el involucramiento de los empleados o colaboradores. El punto es, como señala Byrne (1977), ¿cómo movilizar la toma de decisiones, el conocimiento, la información y los estímulos, hacia los niveles de abajo, dentro de la estructura organizacional? La respuesta que han puesto en práctica diversas organizaciones de gran dimensión ha sido la implementación de equipos de trabajo autodirigidos, proceso que exige un alto nivel de desempeño de la gerencia para a su vez propiciar un alto nivel de desempeño en los integrantes de los equipos.

En un estudio sobre autoliderazgo y motivación de rol laboral, Currell (2009) encontró una relación positiva con la innovación de rol para el aprendizaje de la orientación de meta y la motivación intrínseca pero no para el desempeño de la orientación de meta. En su investigación, observó que las destrezas de autoliderazgo mediaron completamente entre la motivación intrínseca y la innovación de rol. De este modo, facilitar las competencias de autonavegación de los empleados podría ser un camino para facilitar la conducta innovadora. Currell (2009) afirma que

“Formulada por Manz (1986), autoliderazgo es un constructo psicológico que representa la capacidad de uno para ampliar el desempeño a través de un repertorio de estrategias de autonavegación cognitiva, motivacional y conductual (Manz y Neck, 2004; Neck y Houghton, 2006). Ya sea que se trate de un rasgo o una predisposición, el autoliderazgo es una competencia para guiar a uno mismo a través de situaciones retadoras y de ejecución que preceden al logro de metas y requieren de la fijación y la persecución de metas (P. 165).

Por su parte, Ferrer y Douglas y Rojas (2000), al analizar el liderazgo corporativo y la transformación organizacional universitaria, encontraron que los retos del liderazgo ejercido desde la gerencia en el siglo XXI implica asumir el cambio como una oportunidad, para encontrar el equilibrio entre lo que debe ser consolidado y aquello que debe cambiar; este equilibrio lleva a una tarea esencial en la alta gerencia en el sentido de acopiar información estratégica para orientar la marcha de la organización, y cómo comunicar a los colaboradores este conocimiento para lograr la alineación hacia los objetivos organizacionales. *“La alta gerencia corporativa debe tener una visión compartida basada en las competencias y trabajo en equipo, que faciliten los cambios en la cultura organizacional, y deriven en la concepción y consolidación de valores, conductas y maneras de comunicarse”* (Ferrer y Douglas y Rojas 2000, P. 168).

Es evidente que una de las tareas esenciales del líder es asegurar que la organización implementa un mecanismo para promover el aprendizaje, pues es el conocimiento lo que permite adoptar las modalidades de equipo que requieren que cada individuo que lo conforma se haga responsable de lo que le corresponde aportar al proceso común. Ahora bien, este enfoque hace explícito un aspecto de la naturaleza humana que se puede plantear como racional; en la integración de equipos de trabajo y en el liderazgo de grupos en las organizaciones modernas, es conveniente asumir también en forma explícita la faceta emocional o afectiva de los individuos.

Tal es la propuesta de Gallardo y Alonso (1996), al señalar que

“[...] la sensibilización, el manejo de sentimientos y el autoconocimiento son elementales para que las organizaciones sean menos neuróticas, que puedan interactuar fácilmente con los cambios constantes que se imponen en las cercanías del año 2000; es de gran importancia que dentro de los programas de capacitación esté contemplado un número considerable de talleres sobre sensibilización, cambio de actitudes, liderazgo (bajo estas condiciones), trabajo en equipo, manejo de estrés, comunicación asertiva, etc., y seguramente con ello se abrirán los canales de comunicación y se romperá con viejas estructuras que impiden el flujo continuo de la creatividad, no se puede caer en la dicotomía de esto o aquello, sino en decir, esto y aquello pueden solucionar los problemas” (p.17).

Esto implica que los líderes de las organizaciones tienen una oportunidad de consolidar el proceso de innovación enfocada a la productividad, en la medida en que asuman el aspecto tecnológico que debe aplicarse en los procesos organizacionales para el logro de los objetivos, y que también retomen el aspecto afectivo de las personas que es el insumo de las relaciones, de la comunicación, de la colaboración y puede decirse que de la actitud hacia la eficiencia.

Diversos trabajos han dado cuenta de las diferencias entre la aplicación de un modelo centrado solamente en los aspectos tecnológicos y en los resultados –metas- de las organizaciones, y la variante que asume este aspecto además de la orientación a las

personas. Lachar (1993, mencionado por Martínez, 2005), define a los directivos y sus organizaciones orientadas al modelo de efectividad organizacional de metas. Él concibe a la conducta representativa de este modelo, como una operación compleja estimulada por ciertos eventos en el ambiente. La cual se cree que está influenciada por los valores de la cultura occidental que recompensa a quienes pueden producir a toda su capacidad grandes montos de producción en forma rápida, eficiente y agresiva. Por su parte, Martínez (2005) compila las características de este tipo de conducta, en las siguientes:

- a) Ser ambiciosos y fijarse metas en tiempos que representan un reto;
- b) Fijarse estándares excesivamente altos;
- c) Un gran afán de competencia;
- d) Siempre moverse y actuar con rapidez;
- e) Poder pensar en dos o más cosas al mismo tiempo;
- f) Programarse en forma tal que *aprovecha* al máximo su tiempo;
- g) No *perder* el tiempo en cosas que considera banales;
- h) Sentir una gran impaciencia por alcanzar logros;
- i) Capaces de *jalar* a los demás a trabajar a su ritmo;
- j) Hacer del trabajo no solo un hábito, sino transformarlo en su pasión;
- k) Ser agresivos.
- l) Tener un sentido de urgencia;
- m) Deseo por archivar reconocimientos y avances;
- n) Tiene una gran conciencia del tiempo y, por ello, come, camina y desarrolla muchas actividades rápidas y esto forma parte de su rutina.

- o) Manifestaciones físicas tales como tensión facial, habla en forma rápida, prolepsis (interrupción de unas palabras por otras), chasquido con la lengua y los dientes y una inspiración forzada de aire que es audible;
- p) Prefiere trabajar a solas en situaciones tensas;
- q) Presenta un patrón de productividad mixta;
- r) Es recompensada y reforzada en las organizaciones con ingresos y prestigio;
- s) Presenta un patrón de temor al fracaso;
- t) Presenta un patrón de morosidad;
- u) Al parecer este Patrón de Conducta tiene su raíz en la infancia.

En contraposición, puede identificarse un perfil de líder que se orienta a resultados pero que a la vez influye positivamente en sí mismo y en quienes forman parte de la organización. Fairhurst y Chandler (1989) encontraron que los integrantes de la organización que tienen conciencia de su rol como líderes se expresan en forma diversa a la de sus subordinados y a otros líderes identificados. Bennis y Nanus (1985), citados por Napier y Gershendeld (2000), estudiaron a noventa de los líderes más exitosos tanto del sector público como privado de la sociedad –en los EUA- y encontraron que todos eran verdaderamente líderes de transformación que creaban cambios dentro de ellos mismos, dentro de los que los rodeaban y dentro de la sociedad en general, para alcanzar sus metas.

Estos líderes difieren dramáticamente en apariencia, educación, antecedentes y estilos de personalidad, pero todos poseían la mayoría de los atributos que se describen a continuación -todos ellos atributos que pueden ser adquiridos o desarrollados por medio

del entrenamiento o de la experiencia-. Estos atributos caracterizan al líder de transformación.

Martínez (2005) encuentra que las consecuencias de este tipo de conductas

“rebasan la esfera de lo individual y alcanzan a quienes trabajan y viven con ellos, en este tenor es posible mencionar que según San Martín (1968) las consecuencias de la enfermedad, la invalidez y la muerte son graves tanto desde el punto de vista individual, como familiar y social; reduce la capacidad productiva de la población, sobre todo cuando afectan a la masa trabajadora; provoca gastos en la familia o en los servicios públicos de atención médica y en los grupos sociales; además, las industrias, el comercio, la agricultura, etc., se afecta por el ausentismo al trabajo, y la familia deja de percibir salario y puede tener dificultades serias para mantener su nivel de vida” (p. 5).

Este autor considera que ha llegado el momento de que los administradores y responsables de la dirección en las empresas tomen conciencia de la responsabilidad que se tiene con todos aquellos con quienes comparten la vida en las organizaciones y se diseñen puestos de trabajos adecuados *“no sólo pensando en la “productividad” sino en los colaboradores como seres humanos”* (Martínez 2005, p. 14). Identifica algunos atributos cruciales en el desempeño de una dirección con las cualidades que señala:

1. Un claro sentido del propósito.
2. Persistencia.
3. Conocimiento de sí mismo.
4. Un deseo permanente de aprender.
5. Amor a su trabajo.
6. La habilidad de atraer a los demás.
7. Madurez emocional.
8. Arriesgarse a invertir dinero, tiempo y su propia seguridad para alcanzar sus metas.

9. Renuencia a creer en el fracaso.

10. Conciencia de las necesidades públicas.

Esta reflexión a la vez hace pensar en la pertinencia del análisis de los estilos de liderazgo, de tal forma que pueda plantearse una variante que equilibre las expectativas de la productividad con la satisfacción de los integrantes de la organización. Con base en lo anterior se puede plantear que *“el liderazgo habrá de ser concebido más como proceso y no tanto como una serie de rasgos propiedad de unos cuantos individuos, en quienes recae la responsabilidad y de quienes las organizaciones dependen para llegar a sus cometidos”* (Baztar 2006, p. 209).

1.1.4. Los estilos de liderazgo en la dirección de las organizaciones

Actualmente se reconoce que las cualidades de liderazgo están íntimamente ligadas a la personalidad, la cual se configura como el resultado de la conjunción de diversos elementos como las características hereditarias, el temperamento, la experiencia en la primera infancia, la educación en la niñez y en la adolescencia, la influencia del contexto social, las características físico-corporales. De igual manera, estudios actuales revelan que independientemente del tipo de personalidad, como efecto de la experiencia, de la formación y de la práctica, un individuo es capaz de modificar su conducta para desarrollar estilos efectivos de liderazgo (Fiedler, 1967; Napier y Gershendeld, 2000).

En cuanto a la identificación de los diferentes estilos que ejercen los directivos de las organizaciones, Goleman (2000) hace referencia a los resultados de una de investigación del grupo consultor Hay/McBer reportada en 1992, sobre los estilos

predominantes de dirección en 3,871 directivos de todo el mundo, de una población de 20,000. De este trabajo, se identificaron seis estilos de dirección:

- Coercitivo, que es el que demanda conformidad inmediata por parte de sus subordinados para las diversas tareas de la organización.
- Orientativo, que moviliza a su gente hacia su visión, la cual puede haber sido generada por su propia cuenta o mediante un procedimiento de consulta.
- Afiliativo, que fomenta lazos afectivos y relaciones armónicas con su gente.
- Participativo, que crea consenso a través de la participación de los colaboradores de la organización.
- Imitativo, que espera excelencia y autonomía de su equipo, a partir de las pautas de conducta que el directivo tiene.
- Capacitador, que desarrolla a su gente para el futuro.

Otros autores han planteado una clasificación a partir de las aportaciones de Lewin (1947) sobre el liderazgo, quien lo clasificó en tres tipos: el participativo, el autoritario y el *laissez-faire*. Tal es el caso de una clasificación que toma en consideración dos formas posibles en que un alto ejecutivo se puede desempeñar: el tradicional o directivo, y el participativo (Lawler, 1986).

Cabe acotar el hecho de que Lewin (1939), dado su enfoque holístico, no separaba al fenómeno del liderazgo con el de la dinámica del grupo en el que éste es ejercido, de ahí que analiza la incidencia del grupo sobre el individuo y las ventajas de leer al individuo desde el campo que el grupo ofrece.

"La observación del grupo proporcionará más y mejor material para la caracterización de la posición y el papel del individuo dentro del grupo; determinará, por consiguiente, el significado de su conducta, con mayor precisión de la que se conseguirá observándolo más o menos como una entidad separada" (p. 141).

Esto significa que en la organización cada grupo que la conforma tiene su propio líder, independientemente de que a nivel jerárquico estén establecidos los liderazgos formales, pues la forma en que los grupos van estableciendo sus relaciones tanto de tipo estrictamente laboral –referidas a la producción propiamente dicha- como de tipo informal –las que se establecen como vínculos interpersonales-.

Al hacer un análisis del concepto de liderazgo en la obra de Lewin, es factible concluir que si bien no es necesario que el líder pertenezca a la estructura grupal, el campo de fuerzas determina un lugar que debe ser llenado por alguien. Cada grupo entonces, según su propia dinámica construye dicho sitio. Ahora bien, para este caso lo fundamental es que el líder sea aceptado y ello tiene que ver con la manera en cómo el líder pasa a cumplir las condiciones del lugar en que se sitúa.

Tal situación implica pensar en el principio de autoridad ya que el líder aparece como el miembro que ejerce la más fuerte influencia. Esta posición se moviliza por tanto, en torno a definir cuáles son los rasgos principales que más comúnmente son descubiertos pero como características de la función, del perfil requerido para cumplir la función, no de la persona.

El estilo tradicional o directivo analizado por Lewin (1947) se caracteriza por el ejercicio del liderazgo como forma de control, utiliza un mecanismo de comunicación vertical de arriba hacia abajo de la estructura organizacional, y concentra las decisiones en el más alto nivel de la organización. En la historia de la administración moderna se

puede identificar a Taylor como el principal exponente del estilo directivo, en una época en la que el enfoque mecanicista era el que prevalecía en la teoría administrativa.

Morgan (1998) plantea que dos de los trabajos que más han sido retomados como eje del concepto clásico de dirección vertical, se destacan además de Taylor los de Fayol (1994), Gulick y Urwick (1937). En épocas más recientes Koontz y O'Donnell (1955) actualizaron los conceptos de la dirección clásica para hacerlos vigentes con el tiempo presente.

Este enfoque fue desarrollado en las primeras tres décadas del siglo pasado, principalmente en Norteamérica en donde el sistema fabril de producción tenía su apogeo dado que se tenía un mercado poco diferenciado que demandaba productos elaborados en serie de grandes lotes de producción. Para ello se necesitaba un sistema para producir en grandes volúmenes, a lo que Taylor propuso un modelo administrativo centrado en una estructura organizacional sumamente jerárquica caracterizada por la centralización de las decisiones, y por un control estricto de los procesos en cada área de la organización.

Aquí lo importante era que el trabajador tuviera una gran destreza y aptitud física para acatar instrucciones y aplicarlas al pie de la letra, por lo que carecía de la libertad para crear o proponer. Ello implicaba que el directivo debía ejercer su rol en forma coercitiva, con castigos y amenazas si fuera necesario. Por lo tanto el estilo directivo concentraba el poder, derivando en una modalidad jerárquica y autoritaria.

Para comprender mejor la implicación de la aportación taylorista, conviene tomar en cuenta a Morgan (1998) quien hace una aportación a los estudios organizacionales al

desarrollar el concepto de las metáforas para hacer referencia a las diversas etapas en que se ha clasificado la evolución de la teoría administrativa y organizacional.

Él plantea que en el caso del periodo taylorista, se concebía a la organización como una máquina ya que todo debía funcionar con un mecanismo predecible y orientado a la perfección del desempeño de los trabajadores:

“La característica de la organización estructurada es trabajar tan exactamente como sea posible, a través de patrones de autoridad, es decir, en términos de responsabilidad, de los trabajos y el derecho a dar órdenes y exigir una exacta obediencia. Los patrones de autoridad hacen como puentes de resistencia para limitar las actividades en una dirección y potenciarlas en otras. Para la debida atención a los patrones de autoridad (y a los procesos generales de dirección, disciplina y subordinación del individuo al interés general) los teóricos clásicos procuraron asegurar que cada orden emitida desde arriba de la organización podría viajar a través de un determinado camino y crear un determinado efecto” (Morgan 1998, p. 17).

Por su parte, Barba y Solís (1997) caracterizan el sistema taylorista de producción por:

“a) la realización de un trabajo simple, repetitivo, individual y fijo (sujeto a los ritmos de la cadena de montaje); b) niveles de calificación de baja escolaridad y alta capacitación; c) la estabilidad en el empleo, salario real sostenido y crecimiento de las prestaciones sociales; d) el desarrollo de una cultura obrera de tipo receptivo y de carácter pasivo” (p. 9).

Dado que en la fabricación en serie con grandes lotes de producto la prioridad era la perfección en sí misma, no se tomaba en cuenta el aspecto humano en el sentido de que la capacidad reflexiva, la complejidad de las emociones y la interacción entre los colaboradores están en juego en forma relevante en el proceso productivo.

Con la modalidad directiva y vertical, en la organización se tiene una forma predecible de producir, con un control férreo en las personas, a costa de considerar al elemento humano como una máquina.

El estilo participativo, en cambio, tiene como principal característica la confianza en los colaboradores y la delegación de tareas y funciones, una apertura a las aportaciones y a la creatividad de los colaboradores, siendo también característico el modo compartido en que se toman las decisiones (Vroom y Jago, 1990).

Este estilo de dirección propicia la toma de responsabilidad de los colaboradores en los procesos de la organización en los que toman parte, siendo relevante la forma en que contribuyen a la calidad de dichos procesos y por tanto de los resultados que éstos generan.

La motivación positiva suele ser un factor inherente a este estilo de dirección, el cual es claramente alternativo al control y al castigo que se utiliza en el estilo directivo para lograr resultados.

Puede definirse para efectos del presente trabajo al estilo de dirección participativo como aquel en el que la alta dirección de la organización considera a los empleados como parte sustancial en el proceso de toma de decisiones que determina el involucramiento de aquellos en el manejo de la información, en el que se delega autoridad y se comparte la responsabilidad, en el que se fomenta un estilo de liderazgo formal e informal similar al de la alta dirección, y en el que la cultura organizacional se configura como un entorno interno propicio para el desempeño efectivo y la vivencia grata en la organización.

En otro análisis diferencial sobre los estilos de liderazgo, Niebla (2005) plantea que el rol de liderazgo en un equipo de alto desempeño es fundamentalmente diferente de lo que con frecuencia se describe como el rol gerencial de planeación, organización, dirección y control. Los líderes de equipo están enfocados en desarrollo continuo de

capacidades de su equipo tanto que muchas de las responsabilidades asociadas con la administración y supervisión del grupo son gerenciadas por el grupo mismo. Este concepto se inscribe en la tendencia que plantea al enfoque participativo y facultativo como el idóneo para lograr que los seguidores logren un desempeño óptimo en la organización.

Sánchez (mencionado en Niebla, 2005) analiza que en la literatura sobre estudios de liderazgo, se hace una distinción entre la modalidad transaccional y la transformacional:

“[...] los modelos transaccionales asumen que los líderes deben ganar legitimidad para poder ejercer influencia. Entre los factores que pueden afectar esta legitimidad están la conformidad de los líderes a las normas grupales, la competencia del líder en la tarea grupal y la fuente de autoridad del líder (Holander, 1993). Las teorías transaccionales de liderazgo se centran en cómo los líderes pueden motivar a sus seguidores creando intercambios justos y clarificando beneficios y responsabilidades mutuas (P. 75).

En este sentido, en las teorías de liderazgo transformacional, se plantea que quien funge como líder tiene la tarea de promover entre sus pares y sus subordinados a tomar en cuenta su labor desde enfoques diversos (Masood *et al*, 2006), así como:

“[...] hacerles conscientes de la misión o visión del equipo y de la organización; facilitar el desarrollo máximo de todo su potencial y motivarles para que, más allá de sus propios intereses, tengan en cuenta los intereses que benefician al grupo (Sánchez, 2002), este tipo de liderazgo es el que se ejerce en los equipos de alto desempeño” (Niebla 2007, p. 75).

En ambas teorías, sin embargo, el énfasis está puesto en el rol del líder para el logro de los objetivos organizacionales. En la teoría de liderazgo transaccional la influencia del líder se centra sobre todo en el desarrollo óptimo de las tareas mientras que en el liderazgo transformacional la influencia se orienta más bien hacia los valores que gobiernan el equipo y la organización siendo el líder un agente de cambio. Como señala Crissien (2005), hoy más que nunca se presenta una realidad que no se puede tapar ni

esconder. Se necesita un tipo de líder diferente. Un líder que direcciona su propia vida y la de las empresas que dirige de una manera distinta” (Crissien 2005, p. 48).

1.1.5. Un concepto de liderazgo organizacional

En este punto se plasma el concepto de liderazgo y su naturaleza como factor que determina el estilo de la alta dirección de la organización. La literatura sobre el tema es muy abundante, pues ha sido uno de los fenómenos más estudiados desde los orígenes de la teoría administrativa y organizacional.

Puede considerarse a Lewin (1947) como uno de los primeros científicos que abordaron el tema. Como se señaló antes en este trabajo, Lewin (1947) aportó una taxonomía de los tipos de liderazgo en tres variantes: el autoritario, el democrático y el *laissez-faire*.

A partir de este pionero se comenzó a hacer sendas aportaciones sobre el tema. De ello da cuenta Schellenberg (1978), quien señala que el más relevante estudio de grupos que fue trabajado por R. Lippitt y R. White con la inspiración de Lewin en torno al clima social en 1938 y 1939:

"Dispusieron varios grupos de niños jugando bajo diferentes estilos de liderazgo adulto. El primer bloque de estudios comparaba los resultados entre los esquemas autocrático y democrático de liderazgo. Un segundo bloque incluía estos dos estilos más el de "*laissez-faire*", un tipo de liderazgo no directivo comparado con el estilo centrado en el líder (autocrático) y con el centrado en el grupo (democrático)" (p. 88).

Una de las conclusiones del experimento fue que con la modalidad autocrática la iniciativa era mínima mientras que la tendencia agresiva se manifestaba en mayor medida. Mientras que en la modalidad democrática había mayor iniciativa y la relación se caracterizaba por la aceptación de los niños. Por otro lado, con la modalidad de

liderazgo laissez-faire los niños se confundían con respecto a lo que había de suceder y su sensación era de insatisfacción.

A partir de estas aportaciones de Lewin (1947), se han desarrollado muchos modelos explicativos y clasificaciones sobre el liderazgo. No es la intención desarrollar en este trabajo una exhaustiva exposición de aquellos, sino hacer referencia a aquellos que tienen una relación directa con el tema de los estilos de dirección y que fundamentan la presente investigación por contar con una base empírica.

De tal forma que puede plantearse en resumen los principales conceptos de liderazgo se pueden agrupar de la manera que se indica en la tabla 4.

Tabla 4

Principales conceptos de liderazgo según el enfoque teórico

ENFOQUE TEÓRICO	PRINCIPALES AUTORES	CONCEPTO CENTRAL
Enfoque científico	Taylor, Fayol.	El liderazgo debe responder al control de la capacidad productiva y del desempeño. La aplicación de modelos mecánicos de dirección se basa en estudios de tiempos y movimientos en el proceso productivo.
Enfoque de la conducta	Mayo, Argyris, McGregor, Likert, Blake y Mouton, Ouchi.	El liderazgo depende de las características personales y del contexto inmediato. El liderazgo en las organizaciones debe orientarse a la satisfacción y a la productividad. Los estilos de liderazgo van desde el vertical impositivo hasta el delegacional.
Enfoque de grupo	Lewin, Leavit, Anzieu.	La dinámica del grupo determina el estilo de liderazgo, y a la vez el estilo de líder propicia una determinada dinámica grupal.
Enfoque situacional	Fielder, Blanchard, Hersey, Vroom, Jago.	El liderazgo está en función de la situación que vive la organización, la cual depende de varios factores. Las diferentes tareas de un líder situacional pueden ser: dirigir, promover, apoyar y delegar.

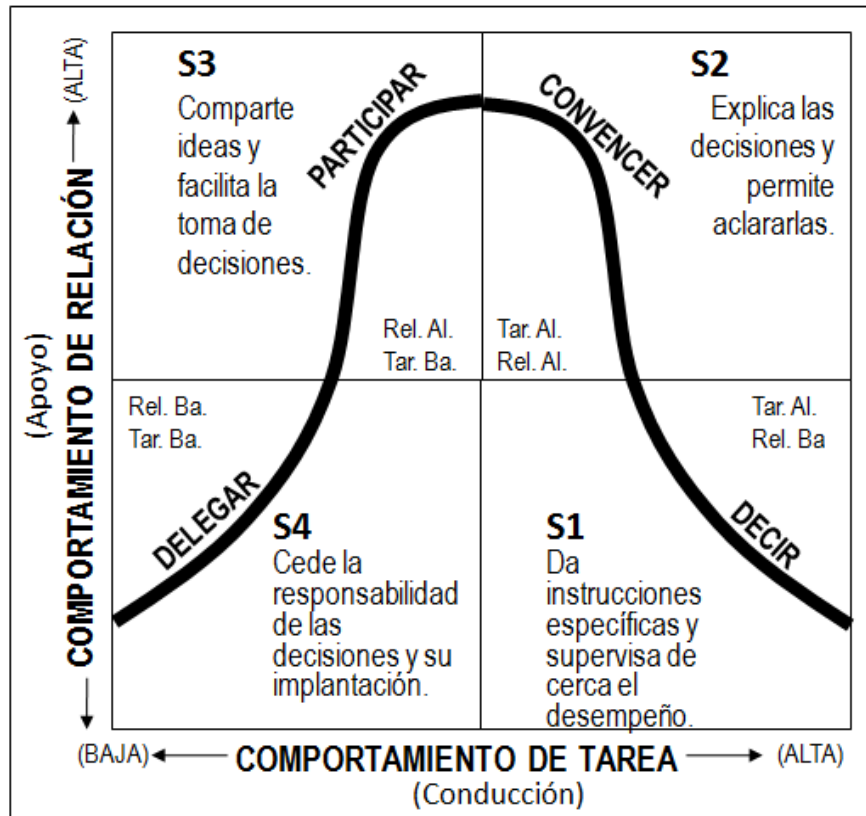
Fuente: Elaboración propia basado en George y Álvarez, 2005.

Para efectos de fundamentar el estudio de los estilos de dirección en la presente investigación, cabe complementar la exposición de trabajos previos sobre liderazgo con una breve referencia al estilo situacional.

Sánchez (2000) encontró que el modelo de liderazgo situacional es uno de los más divulgados, conocidos y aceptados por directivos de organizaciones. Haciendo referencia a otros estudios -Yukl (1989), Moorhead y Griffin (1995), Graeff (1997), Johansen (1990), Sashkin (1982), Randolph y Blackburn, (1989), y Hersey, Angelini y Carakushansky (1982)- Sánchez refiere que *“los resultados de sus investigaciones indican que entrenar a los directivos a desarrollar habilidades de adaptación o flexibilidad es un enfoque más prometedor”* (Sánchez 2000, p. 435).

Otros estudios como el de Baquero y Sánchez (2001) evalúan qué tan fiables son los instrumentos aplicados por los autores de la TLS para identificar los estilos de liderazgo como el LEAD (descripción de la efectividad y adaptabilidad del líder), encontrando que el instrumento realmente las variables asociadas al liderazgo que se consideran en aquel. *“En efecto, el LEAD aporta una medida de los cuatro estilos de liderazgo que puede adoptar un mando. Incluso, cada estilo está formado por dos dimensiones de conducta (relación y tarea)”* (Baquero y Sánchez 2000, p. 173).

El diagrama de Hersey, Blanchard y Johnson (1998) explica cómo dependiendo de la situación corresponde la práctica de un estilo específico de liderazgo. En éste, los autores incluyen dos factores que determinan las variantes que pueden aplicarse según la situación: la conducta de apoyo y la conducta de dirección; y aporta un método para comprender cómo el estilo de liderazgo depende de la situación en la que se encuentre el directivo.

Figura 1.*Modelo de Liderazgo Situacional*

Fuente: Hersey, Blanchard y Johnson (1998, p. 315).

El significado de cada estilo es el siguiente:

S1: Decir. Tiene un alto enfoque a la tarea y un bajo enfoque en la relación. El líder define la tarea del empleado y las supervisa de cerca. Las decisiones las toma el líder y las comunica al subordinado, en una línea de comunicación vertical descendente. Este estilo prevalece cuando el subordinado no muestra capacidad autónoma y requiere dirección y supervisión.

S2: Convencer. Tiene un alto enfoque a la tarea y un alto enfoque a la relación. El líder define la tarea del subordinado solicitando que éste aporte ideas y sugerencias. Las decisiones las toma el líder y la comunicación es descendente y ascendente. Este estilo emerge cuando el subordinado tiene poca experiencia pero requiere apoyo y motivación lo cual se logra con su participación.

S3: Participar. Tiene un enfoque bajo a la tarea y un enfoque alto a la relación. Le ha dejado al subordinado que tome decisiones cotidianas. El líder propicia y se involucra en las decisiones, las cuales están en manos del subordinado. Este estilo surge cuando el subordinado muestra capacidad aunque no tiene suficiente confianza por lo que se requiere apoyo y motivación.

S4: Delegar. Tiene un bajo enfoque en la tarea y bajo enfoque en la relación. El líder tiene responsabilidad e implicación en la toma de decisiones aunque el control lo ha delegado al subordinado, el cual decide en qué momento y en qué medida debe involucrarse el líder. Este estilo surge cuando el subordinado muestra capacidad y compromiso. Es capaz de resolver el trabajo y requiere poca supervisión.

Hersey, Blanchard y Johnson (1998), Vroom y Jago (1990) advierten que ninguno de los estilos se define como óptimo para cualquier situación, sino que cada uno puede ser adecuado cuando las características de la situación así lo requieran. En este sentido, Baquero y Sánchez (2000) plantean que la teoría del liderazgo situacional se basa en:

“[...] la noción de que la conducta apropiada del líder depende de la ‘madurez’ de los subordinados, esto es, de la competencia, la experiencia, la motivación y el interés de los subordinados para desempeñar las tareas encomendadas y asumir responsabilidades. Así, a una madurez baja le corresponde un estilo directivo como Ordenar, si ésta es de baja a moderada el estilo prescrito es Persuadir, y con niveles más altos de madurez el líder debería manifestar un estilo de Participar o de Delegar si la madurez es alta” (p. 436).

En el mismo orden de ideas cabe citar a Gibson (1996), quien afirma que el liderazgo es:

“una interacción entre los miembros de un grupo, en el que los líderes son agentes del cambio, personas cuyos actos afectan al resto de los componentes en mayor grado que los actos de estos últimos afectan a los líderes. Existe liderazgo cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o la competencia de otros miembros del mismo” (p. 51).

1.2. Concepto de cultura organizacional

Dado que el presente trabajo analiza la implicación del liderazgo en la cultura organizacional, en este apartado se plasma un estudio sobre las teorías relevantes sobre este fenómeno.

1.2.1 Ideas preliminares

Para iniciar el análisis de este concepto, conviene retomar una noción de lo que es la cultura. El objetivo del trabajo no es profundizar en ésta, por lo que se plantea la definición de Méndez y Zorrilla (1991): *“la cultura es la expresión dinámica, en transformación constante, de los elementos en interacción que conforman los códigos y formas de vida, resultado de la interacción del hombre en sociedad”* (p. 183). Este concepto permitirá orquestar el recorrido por el estudio del tema de la cultura organizacional, el cual comenzó a tomarse en cuenta desde hace relativamente poco tiempo, considerando la trayectoria que tiene la teoría administrativa y organizacional. Ha emergido como uno de los temas dominantes en estudios organizacionales desde la década de los 80's en el siglo XX. *“Aunque en las investigaciones se ha aportado avances metodológicos y teóricos en la comprensión del desarrollo de los valores*

culturales en las organizaciones, ha habido menos progreso en comparar los efectos culturales en la conducta del empleado en la organización” (Sheridan, 1992, p. 1036).

Dávila y Martínez (1999), citados por Urbiola (2004), señalan que

“[...] la cultura organizacional ha cobrado importancia por dos razones fundamentales: la primera alude a la necesidad de entender el entorno socio-cultural de las economías emergentes, el orden social y la dinámica cultural en un periodo histórico de apertura y globalización económica que obligan a una mayor competitividad y que tienen como consecuencia cambios en el contexto industrial, empresarial y económico, así como en la migración, la internacionalización y los papeles sexuales” (p. 20).

En lo que tiene que ver con la práctica de las organizaciones, también se ha visto cómo los directivos tienden a poner su atención en el fenómeno de la cultura. Baztar (2006) señala que este interés se basa *“en la idea de que existen, dentro de cada organización, aspectos simbólicos que afectan, de una forma u otra, el comportamiento de las personas dentro de la organización”* (Baztar, 2006, p. 211).

Puede decirse que una de las escuelas en la evolución de la Teoría Organizacional, el movimiento de las relaciones humanas de los años 30 influyó el estudio de la cultura organizacional. Mayo (1933) junto con Barnard (1938) y otros introdujo el concepto de estructura social informal para entender el comportamiento humano en organizaciones más profundamente y de manera más realista.

La noción de la cultura en organizaciones reapareció en los años 50 y los años 60 con el Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock, en Londres, y particularmente en el trabajo de Elliott Jaques, *The Changing Culture of a Factory* (1951). Otros estudiosos

de los grupos como Wilfred Bion y Eric Trist, derivaron en un interés en el estudio de la cultura de la organización.

Parsons (1964) aportó su influencia con su texto *Social Structure And Personality* en el que planteó que la estructura de la sociedad está parada entre el sistema cultural y el sistema de la personalidad, y que el punto de interconexión está en el sistema de valores institucionalizados en la sociedad e internados en la personalidad. Para Parsons, la cultura es tanto una parte de personalidad como es una parte de la estructura social; es, de hecho, un acoplamiento esencial entre el individuo y sociedad.

Louis (1983) señala que la cultura organizacional a menudo es definida como un conjunto complejo de valores, creencias, asunciones y símbolos que definen la manera en que una firma conduce su negocio. En este sentido, la cultura tiene efectos persuasivos en una firma no solo porque la cultura de ésta no solo define la relevancia de los empleados, clientes, proveedores y competidores, sino además define cómo una firma interactuará con estos actores clave. Este concepto de cultura organizacional plantea distinciones clásicas entre la cultura de una organización y su estructura y su estrategia porque estos atributos de una firma son manifestaciones directas de planteamientos culturales sobre en lo que está la firma, y sobre la manera en que conduce su negocio.

Córdova *et al* (1998) propusieron que para incursionar en los estudios organizacionales focalizando a la cultura organizacional, habría que entenderla como:

“[...] la percepción que tienen los individuos sobre los valores y actitudes más importantes y definitorios de la cultura organizacional, como son los supuestos bajo los cuales reposan las operaciones, el trato que se da al personal, cómo se considera a los ´externos´, entre ellos a los proveedores, los clientes y los distribuidores; sí se tienen en cuenta las cuestiones ambientales y sociales y cómo se trata de resolverlas; qué parte del presupuesto se destina a la educación y a la capacitación; cómo se distribuyen las utilidades, cómo se realizará el crecimiento, cómo se define

la calidad, y qué beneficios reciben los empleados, la cooperación y las relaciones personales” (p. 13).

Barba y Solís (1977) señalan que una serie de circunstancias propiciaron que se comenzara a estudiar la cultura organizacional a finales de los setenta y a principios de los ochenta. Ellos plantean que un libro que llegó a ser un best-seller, titulado *En Búsqueda de la Excelencia*, de Peters y Waterman (1982), abrió el tema para su consideración en amplios sectores de Norteamérica:

“Estos autores plantean dos ejes fundamentales, por un lado, un nuevo papel de los dirigentes de empresas para convertirse en héroes, en creadores de mitos y valores, catalizadores de símbolos que entusiasmen y unifiquen a los trabajadores, movilizándolos hacia la productividad y el alto desempeño, y por otra parte, dicho planteamiento es complementado con el concepto de calidad que integra aspectos identificados con el modelo japonés de organización tales como los círculos de calidad, los sistemas de cero inventarios y cero defectos, y la producción just-in-time” (Barba y Solís 1997, p. 1).

Barba y Solís (1997) proponen tres causas como explicación al auge de los estudios sobre la cultura organizacional:

“Las nuevas perspectivas teóricas y metodológicas relevantes en los estudios organizacionales de la actualidad, la influencia de los procesos de globalización y regionalización que han derivado en la necesidad de estudiar la transculturación y la comparación de modelos regionales, y las modificaciones profundas de la sociedad moderna en las que “las organizaciones aparecen como espacios de identidad capaces de influir en las transformaciones culturales” (p. 2).

Por otro lado, es pertinente anticipar un argumento que se explicará a detalle en el capítulo de Metodología del presente estudio, y se refiere al hecho de que la organización caso de estudio se encuentra inmersa en una cultura más amplia que es la mexicana, y la relación dialéctica entre ésta y aquella es asumida como parte del fenómeno que se aborda para comprender la implicación del liderazgo en la cultura de esta organización. Es necesario entender dicha relación, en virtud de que la cultura en

México, y los valores que ésta conlleva, profundamente arraigados en el inconsciente del mexicano, son fundamentales para la cohesión social y la preservación moral, ayudan a la convivencia humana cotidiana; *“éstos no pueden ser dejados a la entrada de la fábrica, de la oficina, del despacho, son introducidos en estos espacios junto con las personas, de ahí la importancia de ver su impacto en la organización”* (Espinoza y Pérez 1994, p. 9).

1.2.2. Referentes teóricos principales sobre cultura organizacional

Uno de los factores que determinan el nivel y la capacidad de logro de objetivos en una organización, es su cultura. La cultura organizacional es el término usado para condensar un número de variables conductuales “suaves” que están en el interior de la organización; el conjunto de filosofías compartidas, ideologías, valores, creencias, expectativas, actitudes y normas que entretienen la organización (Kilmann, 1985); la invención humana que crea solidaridad y significado e inspira el compromiso y la productividad (Deal, 1982); es un sistema de valores compartidos (lo que es importante) y creencias (cómo trabajan las cosas) que interactúan con las personas de la organización, las estructuras organizacionales y los sistemas de control para producir normas conductuales (Uttal, 1983).

Conviene en este punto del presente trabajo hacer referencia al hecho de que en la literatura sobre los conceptos de cultura organizacional, hay dos grandes tendencias, una que hace referencia a los elementos tangibles, evidentes, que pueden ser descritos por su inspección, y que sugieren la idea de que la cultura organizacional es un elemento adicional a la empresa, más bien estático. Otra tendencia hace referencia o al menos

pone énfasis más bien en los elementos subjetivos que son producto de la interacción social en la organización, que se configuran como símbolos y que incluso los elementos tangibles tienen un significado y una razón de ser (Bourdieu, 1991; Zalpa, 2002; Contreras y López, 2009).

Para los fines de este trabajo, es muy importante tomar en cuenta ambas perspectivas, puesto que de ellas puede inferirse una cantidad importante de planteamientos sobre la implicación del liderazgo en la cultura organizacional. Para este efecto, se ha retomado una aportación conceptual sobre ésta que integra ambas perspectivas. Diamond (1991), define la cultura organizacional como

“[...] el producto de formas de invención social e interacción que incluye artefactos, espacio físico y diseño arquitectónico; grados de formalidad e informalidad; control social que implica modos de adoctrinamiento o socialización profesional e institucional; símbolos compartidos y significados encontrados en rituales y mitos; filosofías directivas, valores y normas expuestos y practicados; personalidades de liderazgo organizacional; grupos (unidades, oficinas, divisiones, etc.) como subculturas; y culturas huéspedes que incluyen elementos ambientales económicos y políticos; y finalmente, momentos críticos de historia organizacional” (p. 510).

Además de estos elementos, Diamond (1991) plantea que es conveniente considerar también un elemento que denomina identidad organizacional, entendida como la estructura social de la organización inconscientemente sostenida, es decir, la totalidad de los patrones repetitivos o conductas individuales y relaciones interpersonales que tomados juntos comprenden la dimensión no reconocida de la vida organizacional. Ésta es la faceta inconsciente de una cultura organizacional.

Ahora conviene explorar la evolución conceptual sobre la cultura organizacional, para comprender cómo se fueron forjando las perspectivas sobre la misma. Habrá que reconocer en Mayo (1945) a uno de los primeros teóricos de la administración y la organización que identificaron a la cultura como un fenómeno que incide directamente

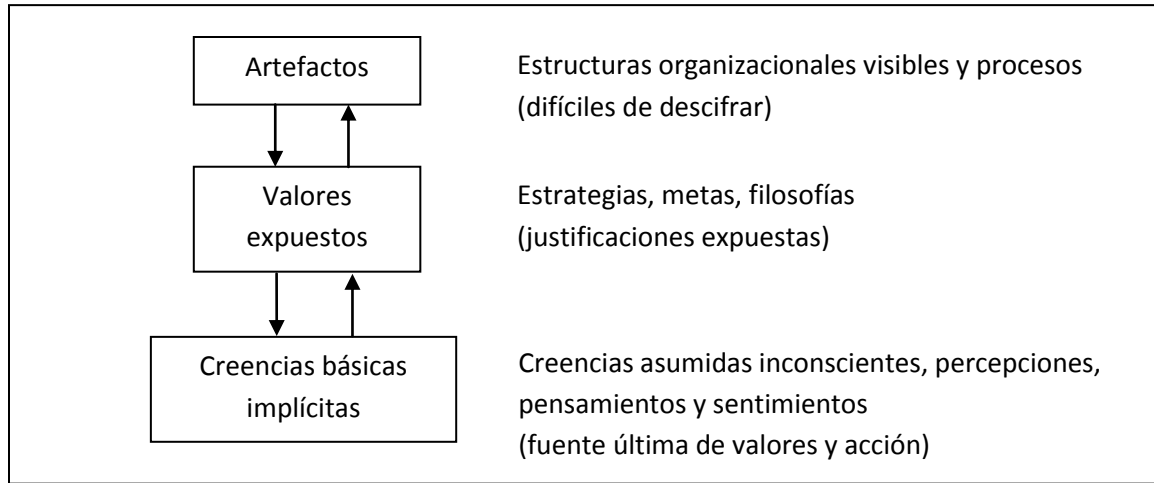
en los procesos organizacionales y que está estrechamente ligada a la manera en que se da la interacción entre los supervisores y los empleados. La investigación de veinte años que realizaron Mayo y sus colegas, fue el estudio *“más completo que se haya hecho para evaluar las actitudes y reacciones de un grupo de trabajadores, en el medio ambiente fabril. Encontró que los obreros en una fábrica constituyen una cultura propia que puede ser observada y analizada”* (George y Álvarez, 2005, p. 123).

Schein (1992), uno de los autores más citados en este tema, define la cultura organizacional como:

“un patrón de creencias básicas compartidas que el grupo aprendió en la medida que resolvió sus problemas de adaptación externa y de integración interna, que ha trabajado lo suficientemente bien para ser considerada válida y por eso, para ser enseñada a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a tales problemas” (p.12).

En su definición Schein (1992) implica tres elementos: el problema de la socialización, que se refiere a cómo los miembros de la organización van construyendo y aprendiendo los postulados y las creencias de aquella, y cómo son transmitidos a nuevos integrantes; el problema de la conducta, la cual es determinada tanto por la predisposición cultural (las percepciones, pensamientos y sentimientos que se integran al patrón organizacional), como por las contingencias situacionales que surgen del ambiente externo inmediato; y finalmente los niveles de cultura, pues lo más probable es que una organización grande sea caracterizada por incluir varias subculturas coexistentes.

Para explicar los componentes de una cultura organizacional, Schein utiliza el concepto de niveles culturales. La figura siguiente muestra los tres componentes básicos: los artefactos, los valores expuestos y las creencias básicas subyacentes.

Figura 2.*Niveles de cultura*

Fuente: Schein, 1988, p. 17.

En forma complementaria, puede decirse que la cultura organizacional es un sistema de significados compartido entre los miembros de la organización y que la distingue de las otras. La cultura de la organización se consolida al paso del tiempo, pues ya sea explícita o implícitamente se va construyendo en el colectivo de los miembros de la organización. La cultura explícitamente intencionada desempeña importantes funciones en la organización (Lundberg, 1990).

1. Tiene un papel de definición de fronteras; esto es, crea distinciones entre una organización y las demás.
2. Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
3. Facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo.
4. Incrementa la estabilidad del sistema social.

5. Sirve como un mecanismo de control y de sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.

El dinamismo de la cultura organizacional implica una serie de contenidos que se expresan a través de un lenguaje, el cual puede ser manifiesto o latente, formal o informal; pero también puede ser favorecedor o subversivo, de colaboración o de confrontación. Una vez que las metas se definen, es necesario incorporar el tipo de cultura que es necesaria para alcanzar esas metas y objetivos y asegurar la implementación exitosa de los cambios necesarios (Baker, 1980; Schein, 1982). En investigaciones recientes se ha identificado una tipología de organizaciones, las cuales se han constatado a través de historias, lenguaje especial, artefactos y normas que emergen de la conducta individual y organizacional (Lund, 2003).

Cabe hacer referencia de la clasificación de Charles Handy (mencionado por González y Parra, 2008) quien plantea cuatro tipos de culturas organizacionales dependiendo del énfasis que les otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas. Basado en esto, expresa que la cultura del poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas claves dentro de las organizaciones:

“La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización. La cultura por tareas está fundamentalmente apoyada en el trabajo y los proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización” (González y Parra, 2008, p. 47).

Ante la diversidad de propuestas metodológicas para tratar de entender la cultura de las organizaciones, Cameron y Freeman (1991), citados por Lund (2003):

“[...] identificaron un marco de trabajo útil de tipos de cultura organizacional al integrar trabajos de varios investigadores (Campbell, 1977; Jung, 1923; Mason y Mitroff, 1973; Mitroff y Kilmann, 1975; Quinn, 1988; Quinn y McGrath, 1985; Quinn y Rothrbaugh, 1983; Smircich, 1983; Wilkins y Ouchi, 1983; entre otros)” (p. 220).

El modelo de tipos de cultura organizacional está basado en un conjunto de atributos de la cultura tales como las características o valores dominantes; el estilo dominante de liderazgo; las bases para el aparejamiento, y el énfasis estratégico presente en la organización (tabla 5).

Tabla 5

Un modelo de tipos de cultura organizacional

		PROCESOS ORGÁNICOS (flexibilidad, espontaneidad)	
		TIPO: Clan.	TIPO: Adhocracia.
ATRIBUTOS DOMINANTES:		Cohesividad, participación, trabajo en equipo, sentido de familia	Empresarialidad, creatividad, adaptabilidad
ESTILO DE LIDERAZGO		Mentor, facilitador, figura paterna.	Emprendedor, innovador, tomador de riesgos.
VINCULACIÓN		Lealtad, tradición, cohesión interpersonal.	Empresarialidad, flexibilidad, riesgo.
ÉNFASIS ESTRATÉGICO:		Hacia el desarrollo de recursos humanos, compromiso, moral.	Hacia innovación, crecimiento, nuevos recursos.
MANTENIMIENTO INTERNO (actividades suaves, integración)		POSICIONAMIENTO EXTERNO (competencia, diferenciación)	
		TIPO: Jerarquía.	TIPO: Mercado.
ATRIBUTOS DOMINANTES:		Orden, reglas y regulaciones, uniformidad	Competitividad, logro de metas
ESTILO DE LIDERAZGO		Coordinador, administrador	Decisivo, orientado al logro
VINCULACIÓN		Reglas, políticas y procedimientos	Orientación a metas, producción, competencia.
ÉNFASIS ESTRATÉGICO:		Hacia estabilidad, predictibilidad, operaciones suaves	Hacia ventaja competitiva y superioridad de mercado
		PROCESOS MECÁNICOS (control, orden, estabilidad)	

Fuente: Cameron y Freeman (1991) adaptación de Dalautram B. Lund (2003).

Esta aportación de Cameron y Freeman (1991) permite un acercamiento a la manera en que las organizaciones configuran su cultura como parte de un proceso que involucra elementos clave como el estilo de liderazgo, sus recursos de vinculación, y el énfasis estratégico. Para el presente trabajo, se ha considerado una herramienta muy útil para focalizar la manera en que la actuación de los líderes de la empresa que es el caso de estudio desde una perspectiva complementaria –por un lado para comprender el hecho social desde una perspectiva cualitativa, y por otro para dimensionar la magnitud de dicho hecho con un acercamiento de tipo cuantitativo-, tiene una influencia determinante en el proceso de configuración mencionado, y a la vez cómo se incrusta el estilo de liderazgo en dicha configuración, para analizar la resultante en el nivel y formas de desempeño de la organización en el entorno en que se encuentra.

Sin embargo, también se considera necesario un enfoque cualitativo de mayor profundidad para comprender la implicación del liderazgo en la cultura organizacional. De ahí que el trabajo retome las aportaciones de los teóricos que la conciben como un fenómeno que es producto de las vivencias de los actores en la organización. Smircich (1983) planteó que el enfoque de las metáforas es pertinente en este sentido; para ella, la comprensión de la cultura como una metáfora raíz es diferente de plantear analogías entre organizaciones y máquinas, y organizaciones y organismos:

“Esto representa un cambio en la comparación con objetos físicos a la comparación con otro fenómeno social, un emprendimiento con un mayor rango de ambigüedad debido al estatus no concreto de la cultura. Ésta como una metáfora raíz para las organizaciones va más allá de la perspectiva instrumental de las derivadas de la metáfora de la máquina y de la perspectiva adaptativa derivada de la metáfora orgánica. Como cultura, la metáfora promueve una perspectiva de las organizaciones como formas expresivas, manifestaciones de la conciencia humana. Las organizaciones son comprendidas y analizadas no principalmente en términos económicos o materiales, sino en términos de sus aspectos simbólicos, ideativos y expresivos” (pp. 347-348).

Enfatizando la relevancia de esta alerta planteada por Smircich (1983), la tabla 6 permite ubicar las perspectivas del enfoque antropológico que subyace a la expresión metáfora cultural.

Tabla 6

Enfoques antropológicos del concepto cultura para el estudio de las organizaciones

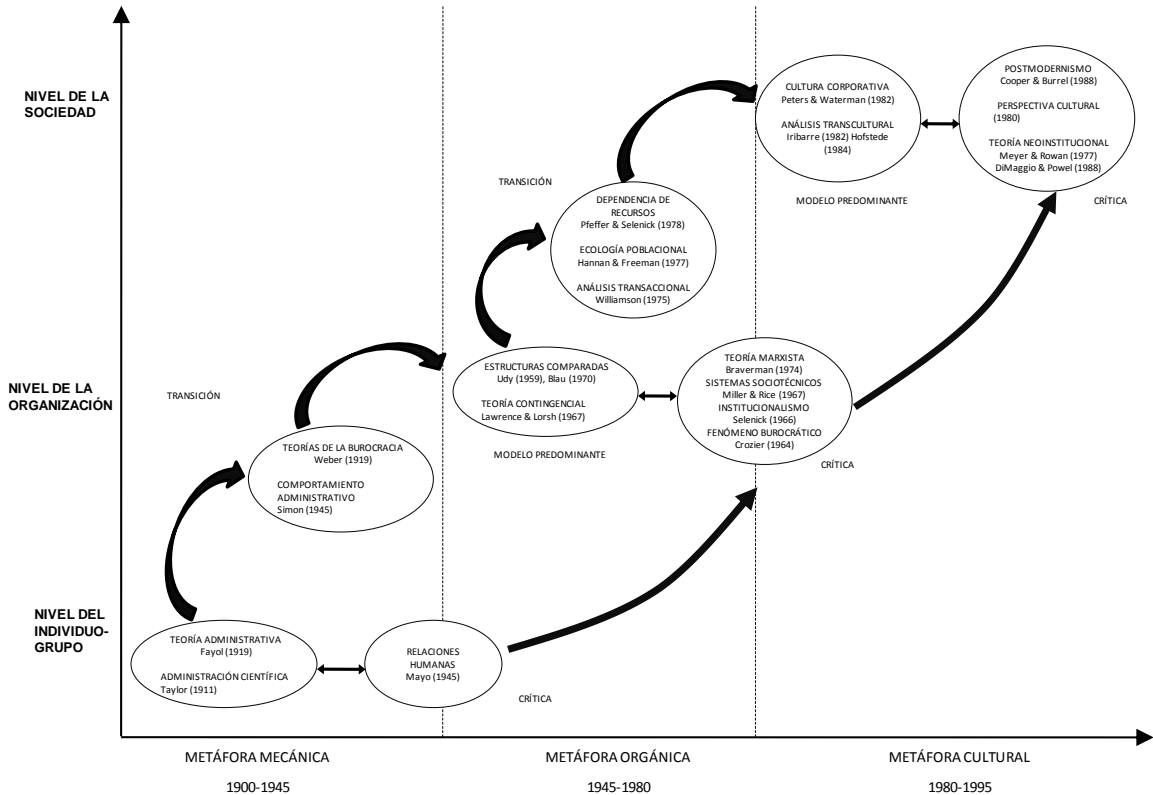
ENFOQUE	SIGNIFICADO
Antropología cognitiva.	Un conjunto de conocimientos compartidos (Goodenough, 1971).
Antropología simbólica.	Un sistema de significados compartidos (Hallowell, 1955; Geertz, 1973).
Antropología estructural.	La manifestación y expresión de la operación inconsciente de la mente humana (Rossi y O'Higgins, 1980).

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de Smircich 1983, p. 352.

Ya antes se hacía referencia a la comparación que hace Morgan (1998) de cada aportación de la teoría organizacional a metáforas de la organización. Barba y Solís (1997) proponen un esquema que describe las diversas metáforas organizacionales, en el que se puede ubicar el momento de surgimiento de la metáfora cultural, a partir de la década de los 80's.

Figura 3.

Las metáforas organizacionales en torno a la cultura organizacional



Fuente: Barba y Solís (1997).

En la tercera vertiente de las metáforas se concibe a la cultura organizacional como los valores o los ideales sociales y las creencias que “*los miembros de una organización comparten. Estos valores o patrones de creencias se manifiestan por medio de artefactos simbólicos tales como los mitos, las leyendas, los rituales, los cuentos, las leyendas y el lenguaje especializado*” (Barba y Solís, 1997, p. 82).

Siguiendo el planteamiento de Barba y Solís (1997), según este concepto la cultura organizacional juega un papel crucial en la organización, de tal forma que entenderla desde la metáfora cultural implica asumir que:

“la cultura no es algo que la organización tiene, sino algo que la organización es, y por tanto debe promoverse una visión de las organizaciones como formas expresivas, como manifestaciones de la conciencia humana; no en términos principalmente económicos o materiales, sino en términos de sus aspectos expresivos, ideológicos o simbólicos” (p. 83).

Asumiendo a la cultura organizacional como algo que la organización es, la cultura tiene relevancia en al menos los aspectos siguientes (Barba y Solís, 1997):

- a. Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- b. Facilita la generación de compromisos en algo más que el individuo.
- c. La cultura incrementa la estabilidad del sistema social.
- d. Sirve como un artefacto que proporciona sentido y significado y que, además, puede guiar y modelar la conducta.

De igual forma, haciendo referencia a la empresa, ésta es una cultura, y no tiene una cultura como algo adjetivo. Como señala Aguirre (2002), la cultura de una empresa surge de dentro de la organización, al tratar el líder y los miembros de resolver los problemas, en su camino para alcanzar el objetivo para el que se ha constituido el grupo.

Siguiendo en la línea del análisis de Barba y Solís, otros autores plantean que la cultura puede influenciar la efectividad del liderazgo en una organización (Kotter, 1990). De forma concurrente, otros autores señalan que el papel del líder en la formación de la cultura es indiscutible, sobre todo tratándose de la persona que da origen a la organización (Schein, 1992). De estos planteamientos se deriva que el liderazgo y la

cultura son factores que influyen en el grado de cooperación que aportan los empleados en la organización. En una de las variantes de esta interacción entre los factores mencionados, la cooperación fortalece la motivación y el trabajo en equipo, lo cual a la vez propicia el aprendizaje organizacional y el involucramiento de los trabajadores.

Miller (1992) hace un planteamiento sobre el tema con el cual aporta una integración de los conceptos en cuestión. Su exploración teórica sobre el tema del desempeño gerencial la concreta con el estudio del liderazgo y la cultura organizacional utilizando métodos propios del análisis económico, en particular de la teoría de juegos. Con ello Miller abrió una perspectiva diferente a la que tradicionalmente se venía abordando desde las ciencias sociales, pues la economía organizacional enfatiza la manera en que los esquemas de incentivos que esperan motivar a los trabajadores para que se desempeñen con compromiso y productividad, suponiendo que de entrada ellos actúan con apatía hacia la organización, mientras que los primeros destacan el papel del liderazgo y la cooperación.

El enfoque teórico parcial que plantea el efecto de la utilización de incentivos y de mecanismos de motivación se centra en una visión que asume el tema desde una óptica mecánica, en el cual la administración de la organización implanta un sistema de reforzamiento conductual con el uso de recompensas y castigos. En cambio, Miller (1992) aborda el tema con una perspectiva orgánica –haciendo referencia a la metáfora orgánica de Morgan- ya que le atribuye un peso específico al papel del líder y de la cultura como la fuente de la disposición a la colaboración, a la innovación y al compromiso, los cuales son comportamientos que van más allá de la simple reacción conductual por efecto de la aplicación de incentivos y reforzadores unipersonales.

Barnard (1938) coincide con el planteamiento anterior y señala que el papel del líder es clave en el desempeño organizacional y forma parte de la cultura, y reconoce que una responsabilidad crucial de la gerencia es fomentar la cooperación como una manera de funcionamiento de la organización. Por tanto, el concepto de cultura no se refiere solamente a los aspectos racionales de la organización, sino que otro componente fundamental es de tipo simbólico (Sánchez et al, 2006). Baztar (2006) señala que

“[...] la acepción de un mundo social objetivo, en donde se toman decisiones de forma racional, es inválido porque los símbolos son parte integral de ese mundo social; los símbolos hacen que la pura acción racional, basada en cálculos, en un ambiente independiente del tomador de decisiones, sea imposible. Toda acción debe ser parcialmente subjetiva. Así, los símbolos, no son entidades que puedan ser aisladas y manejadas a placer, sino que se convierten en significantes al paso del tiempo y a través de la interacción con otros símbolos de la actividad social” (p. 212).

1.2.3. Principales estudios sobre cultura organizacional

Como ya se señaló, en años recientes se ha llegado a la conclusión de que la cultura organizacional es un factor que forma parte de la naturaleza de las organizaciones, y que determina en gran medida las posibilidades de desempeño efectivo o de pérdida de las oportunidades de subsistencia.

Por ejemplo, uno de sus elementos, los valores, resulta crucial para este efecto. En su análisis sobre el impacto de la cultura mexicana en la cultura de las organizaciones, Espinoza y Pérez (1995) sugirieron que si se piensa aportar una modificación a la organización del trabajo en México, es preciso identificar claramente los valores que aglutinan a las personas y posibilitan su reproducción como elemento social, de otra manera se puede fracasar en la incorporación de líneas programáticas novedosas en la organización del trabajo, o en caso extremo a comenzar la desarticulación de la sociedad como un todo.

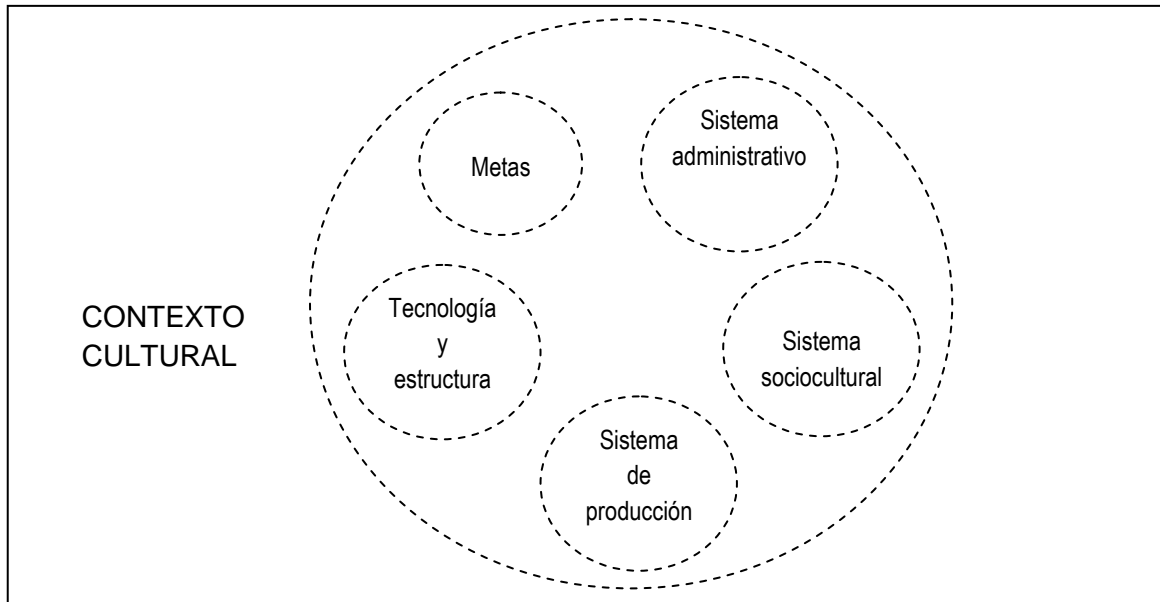
Para la comprensión profunda de la cultura de una organización como hecho social, Smircich (1983), desarrolló un trabajo en torno a la forma en que se concebía a la cultura en la teoría organizacional, y cómo estaba siendo abordada en los estudios organizacionales. Ella encontró que en estudios comparativos de administración, la cultura es considerada como el factor de trasfondo, una variable explicativa o un marco amplio que influencia el desarrollo y el reforzamiento de creencias.

Su indagatoria le permitió ver con claridad que hay dos enfoques en los estudios; uno, a nivel macro que examina la relación entre la cultura y la estructura organizacional; y otro a nivel micro, que investiga las semejanzas y diferencias en actitudes de los directivos en diversas culturas.

En el nivel micro, encontró a la vez un enfoque que considera que las organizaciones son su cultura producto de un proceso:

“Las organizaciones son vistas como instrumentos sociales que producen bienes y servicios, además de producir artefactos culturales distintivos tales como los rituales, leyendas y ceremonias; aunque las organizaciones están inmersas en un contexto cultural más amplio, el énfasis de los investigadores en este enfoque es sobre cualidades socio-culturales que se desarrollan al interior de las organizaciones” (Smircich 1983, p. 344).

Esta autora aporta una concepción como marco conceptual para la cultura desde este enfoque sistémico (figura 4).

Figura 4.*La cultura y el marco de la teoría de sistemas*

Fuente: Smircich 2003, p. 345.

Gordon (1991) concurre con el planteamiento de Smircich, y señala:

“[...] desde la perspectiva cognitiva, la cultura es vista como un sistema de conocimiento, de estándares de percepción, creencia, evaluación y acción; desde la perspectiva ecológica-adaptacionista, la cultura es vista como un sistema de patrones de conducta socialmente transmitidos que sirven para relacionar comunidades humanas en sus ubicaciones ecológicas” (p. 397).

En este orden de ideas, Aguirre (2002) concluye en forma contundente su análisis de la cultura en la empresa, diciendo que actualmente la sociedad vive en el contexto de una cultura, sin la cual no es posible disponer de una referencia para forjar la identidad de una organización de cualquier característica en lo general y para una empresa en lo particular. De tal manera que sería impensable la existencia de una empresa sin una cultura. De ahí que se plantee con claridad que *“cada empresa ‘es’ una cultura. Sin ese ‘ser’, su existencia es imposible”* (p. 121).

En el caso de las empresas, se ha visto que para que la cultura de una firma provea ventajas competitivas y por ello sea una fuente de desempeño sostenido, se debe tener claro en qué consiste la cultura (Louis, 1983); ésta debe permitir que la firma haga cosas y se desempeñe de forma que lleve a la organización a ventas altas, costos bajos, altos márgenes de utilidad y por tanto añadir valor financiero a la firma; además la cultura debe ser peculiar en cada caso, debe tener atributos y características distintivas del común de las firmas; y la cultura de una organización con desempeño de alto nivel no debe ser imitable o si lo es, no debe permitir una “clonación”, lo que de otra forma la pondría en desventaja (Louis, 1983).

La frecuencia en la que culturas organizacionales de valor ocurren entre las firmas es una cuestión empírica. Previa investigación han indicado que algunas culturas organizacionales, lejos de ser únicas, son más bien comunes entre un número determinado de firmas (DiMaggio y Powell, 1983). De hecho, algunos han planteado que aunque las culturas puedan parecer únicas o específicas a una firma determinada, en ciertas ocasiones de hecho reflejan un perfil y funcionamiento comunes, con lo que pierden su unicidad (Martin, 1992).

A pesar de estos descubrimientos, se debe admitir que algunas culturas organizacionales pueden existir en un número relativamente pequeño de firmas, y por eso tener el potencial de generar un desempeño financiero superior en forma sostenida. Varios autores han planteado que *“las firmas son inventos sociales idiosincráticos, que reflejan una personalidad y una experiencia únicas en un ámbito determinado”* (Polanyi, 1958, p. 660).

La literatura muestra que la cultura organizacional puede tener un valor económico significativamente positivo para una firma, propiciando un desempeño con relación a sus empleados, clientes y proveedores, que no podría ser o no podría hacerse sin tal cultura (Ouchi, 1981).

En este sentido, debe captarse que la cultura organizacional tiene la función de hacer las veces de una membrana que delimita a la organización distinguiéndola de las demás, dando por tanto un sentido de identidad a los miembros de la organización, además de facilitar la generación de un compromiso de cada individuo con la organización como colectivo (Amorós, 2007). Además, la cultura organizacional aporta a la consolidación del sistema social ya que propicia la unión de la organización al contribuir el referente de lo que los colaboradores deben hacer y decir. *“Finalmente, sirve como un mecanismo de control y de sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de éstos”* (p. 230).

1.2.4. Hacia un concepto de cultura organizacional

Luego de revisar diversos conceptos sobre cultura organizacional, es evidente que no hay un consenso para conceptualizarla o definirla; no obstante, algunos puntos de coincidencia señalan que la cultura organizacional es holística, históricamente determinada, y socialmente construida; e implica creencias y comportamientos, existe en una variedad de niveles y se manifiesta a sí misma en un rango amplio de características en la vida de la organización (Hofstede, Neuijen, Ohayv, y Sanders, 1990; Pettigrew, 1990).

A partir de la mencionada revisión se puede asumir que la cultura es un sistema de valores compartidos que definen lo que es importante; y de normas que definen actitudes y conductas apropiadas que orientan la acción y el desempeño de los empleados. No obstante, también se ha encontrado que la cultura organizacional a final de cuentas existe en los vínculos de las cogniciones, las interacciones humanas, y símbolos tangibles o artefactos (DiMaggio y Powell, 1983).

Haciendo un análisis de las formas de entender y explicar la cultura organizacional, puede decirse que hay dos grandes enfoques. El primero tiene una inspiración en la sociología funcionalista, y asume a la cultura como un sistema de valores compartidos, los cuales la organización plasma en las prácticas y en sus artefactos (Bloor y Dawson, 1994; Hofstede, Neuijen, Ohavy y Sanders, 1990). Esta perspectiva puede considerarse como estática, no obstante tendría la aportación de poner énfasis en lo que tiene que suceder para que los colaboradores asuman y adopten una conducta orientada a las metas organizacionales.

Por otro lado, se tiene al enfoque de corte constructivista, que concibe a la cultura como un proceso dinámico, que surge en forma endógena en un contexto externo que la influye pero que no la determina ni es una simple réplica de ésta; en tal perspectiva se concibe al proceso evolutivo de la organización como producto de una intensa interacción social que se construye y reconstruye en la realidad organizacional, y que básicamente consta de los planteamientos explícitos de la alta dirección, y de los elementos implícitos que surgen como producto de las aspiraciones, necesidades, deseos, formas de ser, y de forma muy importante de los estilos de liderazgo formal o no formal.

Arder y Bartholomew (mencionados por Baztán, 2006), señalan que:

“[...] el 70% de los artículos que abordan aspectos de la dirección y administración de los recursos humanos y aquellos relativos a la conducta organizacional incorporan a la cultura, la mayoría de ellos concluyen que ésta es un elemento diferenciador importante para dichos aspectos. Los estudios dejan entrever que las intervenciones en la cultura organizacional permiten lograr competitividad” (p. 211).

De tal manera que para el presente trabajo se asumirá a la cultura como un *conjunto de elementos interconectados y fundamentales, que son generados y compartidos por la organización como eficaces para alcanzar sus objetivos, que cohesionan y a la vez identifican, por lo que son susceptibles de ser comunicados a nuevos miembros ya sea a través del devenir mismo de la organización o mediante mecanismos explícitos de comunicación y de aprendizaje mediante un proceso dialéctico*. Por tanto, entendiendo la cultura organizacional como un fenómeno dinámico que tiene una dimensión histórica evolutiva y a la vez presenta determinadas facetas, se considera pertinente su estudio desde una modalidad cualitativa, comprendiendo el hecho social desde la trayectoria de los líderes de la organización y desde la integración de las diversas áreas de ésta en un proceso conjunto alineado a los objetivos organizacionales. Y desde un enfoque cuantitativo, puede identificarse las tendencias en los modos de acción de los líderes y sus seguidores, que han derivado en la configuración de un tipo peculiar de cultura organizacional.

En esta línea de ideas, Schein (1992) plantea:

“[...] si puede demostrarse que un grupo dado de personas ha compartido una cantidad significativa de experiencias importantes en el proceso de resolución de problemas externos e internos, puede asumirse que tales experiencias comunes, con el tiempo, han originado entre estas personas, una visión compartida del mundo que les rodea y el lugar que ocupan en él. Es necesario que se haya dado un número suficiente de experiencias comunes para llegar a esta visión compartida, y ésta a la vez tiene que haber ejercido su influencia durante un tiempo suficiente, para llegar a ser dada por supuesta y desgajada de la conciencia” (p. 24).

Entonces la parte instrumental de la cultura organizacional se conjuga con la parte vivencial y simbólica, que son matizadas por el componente afectivo de los individuos que integran a la organización. Vargas (2007) enfatiza sobre la originalidad de las organizaciones:

“Cada organización existente tiene su propia cultura. Las estructuras organizacionales cobran vida con el sentido humano que se les dé. El componente básico de las organizaciones son las personas, quienes reflejan sus aspiraciones y objetivos personales en las metas organizacionales. La cultura organizacional es modelada por quienes tienen el poder directivo y puede ser usada para reforzar los objetivos organizacionales. De alguna manera, podemos decir, que la cultura es un componente de la personalidad, aspecto importante para las organizaciones compuestas de individuos” (p. 96).

Simon (1986), introdujo una nueva perspectiva para acotar el planteamiento de que la organización tiene una cultura como resultado de procesos racionales de gestión. Desarrolló un cuerpo de teoría producto de la investigación sobre el proceso de toma de decisiones en las organizaciones, llegando al concepto de la restricción de una información limitada en manos de los directivos, lo que no les permite ser capaces de optimizar sus decisiones, y lo que deben hacer es aprender a dirigir en un ambiente de incertidumbre.

A pesar de que una de sus teorías fundamentales tiene una modalidad abstracta que pertenece al campo de las matemáticas, la *subjective expected utility theory* de Simon (1986), permite comprender las condiciones de “*la perfecta optimización de la racionalidad en un mundo de certeza o en un mundo en el que las distribuciones de probabilidad de todas las variables pertinentes pueden ser proporcionadas por el responsables de la toma de decisiones*” (p. 2). Simon por tanto cuestiona que el modelo racional de toma de decisiones que tiene como objetivo la optimización de los recursos organizacionales no se apega a la realidad. En este sentido, Del Castillo (2003), plantea

que no en todos los casos el sujeto asume las propiedades del cargo en cuanto a que la organización capacita, adoctrina y persuade a sus miembros a responder a partir de los requerimientos de su puesto, sino que el sujeto *“mantiene una resistencia en oposición a la estructura y que su realidad la construye mediante la percepción individual, con el mundo externo integrado. Por ello la dimensión cultural, juega el papel mediador entre la organización y el sujeto social”* (p. 87).

De tal manera que la formación de la cultura organizacional es un proceso que tuvo un inicio pero que está en constante evolución, no es algo estático, pues es el resultado de la interacción de los integrantes de la organización que surge de la puesta en marcha de las tareas y acciones para el logro de los objetivos, pero también se deriva de la interacción humana y de lo que los individuos comunican y van decantando para formar la mentalidad de grupo, para dar lugar a creencias, sentimientos, símbolos, valores y formas de conducta que se van asumiendo como parte de la identidad del grupo.

Así, por ejemplo los colores que caracterizan a la organización forman parte de su cultura organizacional, como también lo hace –dicho también en forma ilustrativa- una leyenda o mito acerca de quién es el más importante o el más fuerte en la organización.

Lund (2003), investigó la influencia de los tipos de cultura organizacional en la satisfacción laboral de los empleados de diversas organizaciones en los EUA, suponiendo de entrada un continuo de mejor a peor influencia desde los procesos orgánicos (clan y adhocracia), hasta los procesos mecánicos (jerarquía y mercado). Encontró una variedad significativa de a través de la tipología de culturas, siendo que las culturas clan y adhocracia (caracterizadas por su énfasis en la innovación, emprendedurismo y flexibilidad), implicaron significativamente mayores niveles de

satisfacción laboral que la cultura mercado (caracterizada por su énfasis en la competencia, logro de metas y superioridad de mercado) y la cultura jerarquía (caracterizada por su énfasis en el orden burocrático, las reglas y la regulación, y la predictibilidad).

No obstante, Lund no encontró un paralelismo entre la satisfacción laboral en la cultura clan y adhocracia, con el mayor nivel de desempeño de los empleados; de hecho, reportó que la influencia de los cuatro tipos de cultura en el nivel de desempeño más bien fueron ubicados en: mercado, adhocracia, clan y jerarquía. Esto parece encontrar inadecuada la frase asumida como real que dice *el trabajador feliz es el trabajador más productivo*.

Haciendo referencia a las particularidades de la cultura de las organizaciones industriales –que es tema del presente trabajo-, Gordon (1991) encontró que los planteamientos asumidos en las industrias conducen a la construcción de sistemas de valores que son consistentes con dichas asunciones, y estos sistemas de valores a la vez previenen a la compañía de desarrollar estrategias, estructuras o procesos que podrían conflictuarse con estas asunciones y ser “antagónicas” a la cultura:

“Las organizaciones industriales asumen planteamientos sobre los clientes, competidores y la sociedad, los cuales forman la base de la cultura de la compañía. Desde estas asunciones, ciertos valores se desarrollan concerniendo a las ‘cosas correctas para hacer’, y consistentes con estos valores, la dirección desarrolla las estructuras, estrategias y procesos necesarios para que la compañía conduzca su negocio” (p. 398).

Otros valores, no necesariamente derivados de los planteamientos básicos de la organización, pueden surgir en el periodo de creación de la empresa porque los empresarios tienen una historia, unos antecedentes y unas creencias e ideología; también pueden provenir de su interacción con el ambiente y con otras compañías. En este

sentido, es pertinente referir a Hernández (2004) quien ha estudiado en años recientes el tema de la cultura empresarial, particularmente en México. Su concepto articulador sobre la cultura en las empresas (Hernández, 2004), señala que es el proceso de acumulación de significados socialmente entendidos, “*y en la empresa los diferentes actores que intervienen configuran un proceso subjetivo (proceso de dar sentido) de la actividad diaria, para esto movilizan estos códigos creando significados y legitimando la vida colectiva en el mundo empresarial y del trabajo*” (p. 59).

Ella plantea que dada la diversidad de enfoques sobre la manera de abordar el estudio de la cultura en las organizaciones, es necesario profundizar en este tipo de estudios de tal forma que se tenga una comprensión consistente sobre el fenómeno para el caso mexicano, pues la gran mayoría de las investigaciones se ha dado en ambientes anglosajones. Hernández (2007) plantea que es factible afirmar que en México se tiene una multiplicidad de empresas al igual que de empresarios que reaccionan ante el embate global y nacional, y a la presión histórica de su región, su cultura y su idiosincrasia; “[...] *la actuación de los hombres de negocios está mediada por una serie de factores (familia, cultura, presiones económicas y políticas), que su acción implica la racionalidad instrumental, pero también el mundo valorativo, el afectivo, el del razonamiento cotidiano*” (p. 232).

Hernández (2004), como resultado de su análisis de la cultura empresarial en México, aporta una clasificación de los principales tipos de dicha cultura a nivel de las organizaciones industriales (tabla 7).

Tabla 7.*Los perfiles industriales en México*

NIVEL	CARACTERÍSTICAS
1. La maquila.	Expresas altamente exportadoras, con una organización reestructurada, trabajo flexible, tecnología de nivel medio y fuerza laboral principalmente con mujeres, bajos salarios y mano de obra volátil.
2. Empresas grandes, reestructuradas y de alta productividad.	Vinculadas al mercado externo, con tecnología alta o intermedia; con cambios organizacionales basados en parte por el enfoque a la calidad total. Sus niveles de flexibilidad son intermedios, con trabajadores calificados y otros menos calificados.
3. Grandes y medianas empresas no reestructuradas.	Su tecnología más baja que en el anterior perfil, es más taylorista, con escasa flexibilidad. Su fuerza de trabajo son hombres de edad madura, con nivel educativo bajo, especializados en el manejo de máquinas no universales.
4. Micro y pequeñas empresas.	No exportan, son nacionales, de baja productividad. Su tecnología es escasa, su organización es tradicional, su fuerza de trabajo son hombres con baja calificación.

Fuente: Elaboración propia a partir de la clasificación de Hernández, 2004, pp. 57-58.

Estas características permiten constatar la complejidad del proceso de comprensión de la cultura de la organización, dado que ésta no se circunscribe a elementos estáticos y susceptibles de ser entendidos por la simple descripción de sus atributos. En el ámbito fabril, el tema se torna más candente, por la implicación de las tensiones que son producto de múltiples situaciones. Reygadas (2002) da cuenta de ello al analizar la resultante de la combinación del mercado y la sociedad civil y cómo estos se entrelazan en la empresa, expresándose en tensión de la que surge una correlación de fuerzas que es afrontada de diversas maneras en cada caso particular.

Reygadas (2002) afirma:

“[...] las empresas industriales contemporáneas pueden orientarse más hacia la estandarización o hacia la diversificación, pueden ser más jerárquicas o más igualitarias, pueden promover la competencia o la cooperación entre los agentes productivos, pueden destruir o crear vínculos solidarios, pueden desatender o escuchar los reclamos de la sociedad civil. En los conflictos y negociaciones en las fábricas están en juego estas diversas opciones, así como múltiples gradaciones, yuxtaposiciones y combinaciones entre ellas” (p. 226).

1.2.5. El papel de la cultura organizacional

En el entendido de que la cultura organizacional es la organización misma, en otras palabras, la empresa es su cultura, es un todo integrado, entonces así como el cuerpo humano representa para el individuo una serie de vicisitudes según su estado, la cultura de las organizaciones tiene una implicación para sus integrantes. Por lo tanto aquella juega un papel muy importante en la organización. Robbins (1996) señala como las principales funciones de la cultura organizacional, las siguientes:

- Crea distinciones entre una organización y las demás.
- Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- Facilita la generación de un compromiso con algo más grande, que el interés personal del individuo.
- Incrementa la estabilidad del sistema social.
- Proporciona los estándares sobre los que deben decir y hacer los empleados.
- Sirve como mecanismo de control y sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.

En forma complementaria, siguiendo a Amorós (2007):

“[...] la cultura primero posee un papel de definición de fronteras; es decir crea distinciones entre una organización y las demás. Segundo, transmite un sentido de identidad a los miembros de la

organización. Tercero, la cultura facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social ayuda a unir a la organización al proporcionar los estándares apropiados de lo que deben hacer y decir los empleados. Finalmente, sirve como un mecanismo de control y de sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados” (p. 230).

El papel de la cultura como influencia en el comportamiento de un empleado parece ser cada vez más importante en la década de los noventa, el significado compartido proporcionado por una cultura fuerte asegura que todos apunten en la misma dirección. Pero también debe reconocerse que la cultura organizacional tiene una implicación directa para cada individuo que forma parte de la organización, pues sus necesidades, expectativas, deseos, criterios de referencia, ideología, temperamento, formas de vinculación, son únicas –asumiendo el hecho de las diferencias individuales-, por tanto la repercusión de la configuración cultural es única en cada caso, aún cuando deba reconocerse la posibilidad de que existan realidades comunes o similares para diversos sujetos.

De la misma manera, lo anteriormente expuesto implica el hecho de que también el individuo proporciona una influencia en la cultura organización. Es posible plantear que dicha influencia puede ser mayor en función del rol que juegue el individuo en la organización, el nivel que ocupa en la estructura organizacional, así como el momento en el ciclo de vida de aquella en el que se incorporó y la manera en que lo hizo. Sobre la implicación de la cultura según la estructura de la organización, Baligh (1994) señala una serie de variantes, si la cultura:

- Valora más el altruismo que el egoísmo (el grupo más que al individuo);
- Cree que la cooperación es más eficiente que la competencia en el logro de las metas grupales;

- Cree que la armonía en las relaciones interpersonales es mejor al obtener cooperación, entonces la estructura organizacional que se logra a un nivel mayor tiene un alto nivel de participación de todos los miembros del grupo al fijar la manera de tomar decisiones para cada miembro, y mayor capacidad de lograr el consenso;

Entonces se tiene consistencia en el proceso de una cultura que propicia la focalización a los resultados y a la satisfacción laboral. De otra manera, en lo opuesto de cada ítem señalado, la influencia de la cultura no será favorecedora en el involucramiento para el óptimo desempeño de la organización.

De esta forma no se estaría hablando de una simple reproducción de la cultura organizacional ni de su influencia en los individuos que la conforman, sino de un proceso evolutivo, cambiante, que es construido por las personas y que el resultante de esa construcción a la vez impacta a dichas personas.

1.3. El liderazgo y la cultura organizacional

En la dirección de la organización se tiene como función ejercer un liderazgo formal cuyo principal propósito es que toda la organización se enfoque a las metas y a los resultados para los cuales existe. El enfoque directivo de liderazgo tiene como característica que propicia un ambiente de trabajo poco propicio para la innovación y la creatividad, para la confianza, para la fluidez en la comunicación y para la participación y el involucramiento (Trice y Beyer, 1991).

En cambio, los recientes estudios relativos al futuro del trabajo humano señalan que la participación, la integración, la creatividad y el *empowerment*, son aspectos que de manera prioritaria tienen que tomarse en cuenta por los líderes del futuro. Esto significa que la cultura laboral de las organizaciones para el siglo XXI, estará fincada en líderes constructores del ambiente en el que se den a plenitud los procesos humanos (Wall, Solum, y Sobol, 1994).

Al respecto, Schein (1992) plantea que el liderazgo es originalmente la fuente de las creencias y valores que orientan a un grupo a lidiar con sus problemas internos y externos:

“Si lo que un líder propone da resultado y continúa haciéndolo, lo que una vez fue solo las asunciones del líder gradualmente llegan a ser las asunciones compartidas. Una vez que un conjunto de asunciones compartidas son formadas por este proceso, puede funcionar como un mecanismo de defensa cognitivo tanto para los individuos como para el grupo como un todo... El principal tema central para los líderes, por eso, es cómo llegar a niveles más profundos de cultura, cómo evaluar la funcionalidad de las asunciones hechas a cada nivel, y cómo tratar con la ansiedad que se desata cuando esos niveles son cambiados” (p. 27).

Dado que los individuos de la organización tienden a agruparse por su pertenencia a las diversas áreas, tales como producción, ventas, administración, etc., pero también lo hacen por las coincidencias, afinidades, deseos e intereses que surgen desde lo individual independientemente de la delimitación formal dada por la estructura organizacional. De ahí que el proceso de creación y adopción de la cultura organizacional está íntimamente relacionado con el proceso de formación de los grupos y de su dinámica.

Así, dado que el grupo implica la existencia del liderazgo, es pertinente tratar de entender cómo la influencia de los altos directivos, los líderes formales, los que crean una nueva organización, se plasma en elementos tangibles e intangibles que al paso del

tiempo se convierten en una noción compartida y asumida por la colectividad. De esta forma, la razón de ser de la organización juega un papel crucial en la formación de ésta como cultura. Las prácticas organizacionales son directamente influenciadas por la cultura, mediatizadas por la gestión de los líderes de la organización cuyo estilo a la vez influye en cómo se derivan aquellas. Tejada y Arias (2005) definen las prácticas organizacionales como mecanismos que utiliza una organización para hacer llegar sus valores, normas y metas a sus empleados; *“son instrumentales y forman las percepciones acerca del énfasis que pone la organización en sus principios, y afectan las percepciones porque cumplen la función de señalar, comunicar y reforzar aquellos aspectos que la organización espera de los trabajadores”* (p. 297).

Pfeffer, (mencionado por Tejada y Arias, 2005) plantean que hay siete prácticas que determinan el desempeño de alto compromiso en la organización: la seguridad del empleo, la contratación selectiva, los equipos autodirigidos y la descentralización en la toma de decisiones, la alta compensación dependiente del desempeño, la capacidad del empleado, la jerarquía reducida y la información compartida. No obstante, estos autores cuestionan tal análisis, al señalar que dichas prácticas solo consideran las que están implicadas para influenciar a otras; por ello seleccionaron las prácticas de justicia, apoyo, participación y oportunidades, tomando en cuenta que son determinantes en la calidad, y plasman las expectativas de los empleados en una relación laboral congruente con sistemas de dicha calidad.

En su investigación, Tejada y Arias (2005) encontraron que la percepción que tienen los empleados del grado en que sus organizaciones valoran sus contribuciones y se preocupan de su bienestar, es crucial porque es determinante en el involucramiento del trabajador a su empresa, retribuye los aportes motivacionales con más esfuerzo, y asume que las pérdidas o ganancias son también del trabajador, *“quien valorará más su empresa y adoptará sus valores y normas”* (p. 5).

Hasta este punto se ha enfatizado el rol crucial de los líderes de la organización en la orquestación de la cultura en la empresa. También se ha puntualizado que dicha cultura es evolutiva, está en creciente construcción más a la manera de un tejido que de simples adquisiciones. Al respecto, Urbiola (2004), citando a Geertz (1973), señala que *“el hombre está inscrito en redes de significado, donde la cultura es la red y su estudio nos permite interpretar el significado de ella en un contexto social particular”* (p. 20). Ella señala que esta forma de concebir a la cultura posibilita la comprensión de la manera en que se construyen significados para los miembros de la organización en la forma de creencias, valores y actitudes esenciales, de igual forma que en metáforas, historias y ceremonias.

De tal forma que la evolución de la cultura organizacional no es un proceso terso, sino que tiene *picos* en su tendencia, con periodos que conllevan una experiencia placentera o al menos positiva, contra otros en los que parece predominar la experiencia tensionante, dolorosa o al menos negativa. Al respecto, Urbiola (2004) analiza la implicación afectiva del proceso de cambio:

“El cambio cultural y el rol de liderazgo en dirigirlo ocurre a través de diferentes mecanismos y diferentes etapas de desarrollo en la organización. Sin embargo, todo cambio ocurre a través de mecanismos de de-confirmación, la creación de culpa o ansiedad, y la creación de seguridad psicológica. Cuando estos tres factores están en un balance apropiado el sistema se descongela y

se vuelve motivado a cambiar. Entonces el cambio ocurre a través de redefiniciones cognitivas de conceptos clave, y el cambio conductual resultante vuelve a ser re-congelado en las personalidades de los individuos y en las normas y rutinas del grupo” (pp. 311-312).

Una óptica relevante en el estudio de la implicación del liderazgo en la cultura organizacional hace referencia al papel que se le confiere a la naturaleza humana en la organización, consecuencia de lo cual es la manera en que se maneja a los grupos desde la alta dirección y desde los mandos medios. A este respecto, las teorías de McGregor (1994) y Ouchi (1981) –citadas en el desarrollo del concepto de liderazgo en este trabajo- hacen referencia a tres tipos básicos de naturaleza humana: la X, que considera a los colaboradores como pasivos, poco participativos, flojos; la teoría Y, que los concibe como activos, participativos, con iniciativa y entusiasmo por el trabajo; y la teoría Z, que plantea que los colaboradores no separan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y a la vez la autoestima de los empleados.

Dependiendo del enfoque que los líderes den a cómo asumir la naturaleza humana, será la resultante en las dimensiones de la cultura organizacional. Yin-Cheong (1989), analizó los cuatro modelos básicos de naturaleza humana asumidos en las organizaciones:

1. La persona económica: La motivación primaria es el dinero así como la seguridad económica. La promesa continua de la posibilidad de acceso a más éxito en estos aspectos, motiva el esfuerzo creciente.
2. La persona social: Para ella, las relaciones y las interacciones son lo más importante. En el ambiente de trabajo busca afinidad con los compañeros. Si esto sucede, la respuesta al trabajo será de esfuerzo.

3. La persona autosuficiente. Este tipo de persona busca el logro, la realización y el significado en lo que hace, es decir, un sentimiento de significado e importancia.
4. La persona compleja: La persona es compleja y ninguna teoría o conjunto de planteamientos acerca de su naturaleza será lo suficientemente amplia como para concebirla.

De estas concepciones de la naturaleza humana, se deriva el punto de estudio sobre las implicaciones de cuál modalidad se asume en la organización y cómo ésta repercute en otros aspectos:

- a. La influencia de los líderes. El líder a menudo configura su organización de acuerdo a cómo concibe la naturaleza humana. Debido a su poder de influencia en la organización, además sus concepciones pueden influenciar la cultura organizacional.
- b. La influencia de los subordinados. Lo que los subordinados asumen sobre ellos mismos y sobre los otros puede contribuir a la formación de la cultura organizacional. Como la mayoría de los miembros comparten concepciones diferentes de las de los líderes, una *cultura informal* se crea en la organización. Ésta a menudo tiene una diferente definición de efectividad organizacional y por tanto afecta al funcionamiento de la organización. El cambio de la cultura informal parece no ser fácil, pues involucra el cambio en la mayoría de las creencias y concepciones de los subordinados.

- c. Cultura fuerte. Si la mayoría de los miembros en una organización comparte patrones similares de necesidades, valores, creencias y concepciones, habrá una cultura fuerte en esta organización. *“Aun cuando un nuevo miembro pueda ser una persona diferente, una cultura fuerte lo puede convertir en el mismo tipo de persona. De otra manera, será alienado. En una cultura débil, la conversión es a menudo imposible”* (Yin-Cheong, 1989, p. 136).

Lo que resulta de la influencia derivada de las concepciones sobre la naturaleza humana impacta también a la función de formación de símbolos en la organización. Urbiola (2004), en un estudio sobre cultura y comunicación en organizaciones de ahorro y crédito popular, planteó que la estabilidad social como producto de las personas se hace explícita en la medida en que sucede la socialización, dado que los seres humanos externalizan su conducta como actividad social. *“Esta característica tiene su origen en la naturaleza misma del ser humano”* (Urbiola, 2004, p. 60); y en la medida en que las conductas y los procedimientos de los integrantes de la organización se hacen un hábito y llegan a formar parte de lo cotidiano, su mundo se institucionaliza, dándose el establecimiento de tipos de acciones por actividad y por actor:

“La institucionalización conlleva un proceso de comunicación y construcción simbólica, que permite llegar a consensos y acuerdos sobre las actividades institucionalizadas, pero también nos permite observar las áreas de divergencia y falta de consenso organizacional. El análisis de los elementos culturales dentro de la organización y su relación en los procesos de institucionalización puede llevarse a cabo a través de la interpretación simbólica de los elementos que son importantes para los miembros de la organización” (p. 60).

Este planteamiento permite comprender que aún si se concibiera a la cultura organizacional solamente desde una perspectiva racional e instrumental, se tendría que

tomar en cuenta que los artefactos, las construcciones, las expresiones formales y las manifestaciones explícitas son el resultado de un proceso que va incorporando los significados del grupo, ya sea de manera explícita –como las normas establecidas por la alta dirección- o implícita –como las actividades que acontecen en los momentos de receso que involucran la espontaneidad de los subgrupos.

En su estudio, Urbiola (2004) concluye que *“la institucionalización de un mito racional es más eficiente si al interior de la organización existen elementos que validan el cambio como algo positivo para la organización, es decir, que la cultura organizacional”* (p. 249).

En cuanto a cómo el ejercicio del liderazgo en la organización determina su desempeño, Pedraja-Rejas y Rodríguez Ponce (2006), en un estudio sobre la relación entre los estilos de liderazgo y la efectividad en pequeñas firmas, encontraron que el líder tipo de apoyo es prominente. Además encontraron que el liderazgo de estilo participativo está presente pero en menor grado, y que el liderazgo instrumental es poco frecuente. Los liderazgos de apoyo y participativo tienen una influencia positiva en la efectividad de las organizaciones, mientras que el liderazgo instrumental tiene una influencia negativa.

En el mismo orden de ideas, Vargas (2009) en su estudio en PyMEs sobre la relación de las formas organizacionales con el perfil gerencial y la satisfacción laboral, encontró que para ese grupo de empresas analizadas la productividad está estrechamente relacionada con un buen ambiente laboral, que a su vez se fundamenta, entre otros aspectos, con el desarrollo gerencial o empresarial. A partir de sus descubrimientos, Vargas (2009) propone que las nuevas formas de organización flexible *“surgirán más*

fácilmente bajo condiciones laborales favorables, participativas, en donde el trabajador es considerado verdaderamente factor clave y esencial de los procesos productivos, no sólo como fuerza de tarea, sino como actor proactivo e independiente” (p. 21).

Retomando a Diamond (1991), él plantea que más allá de los artefactos, los grados de formalidad, la socialización, los rituales, mitos y valores formalmente establecidos, subyace un nivel más profundo de cultura organizacional: la personalidad de los líderes. El grado al cual la personalidad del líder o de los líderes influencia la cultura organizacional es hasta cierto grado basado en la estructura organizacional. Jerarquías más altas con autoridad centralizada producen posiciones inordinadas de poder en la cima, lo cual facilita la mayor dominación de los empleados y la toma de decisiones unilateral. *“Consecuentemente, estas estructuras autoritarias, burocráticas, requieren de personalidades expansivas en la alta dirección y auto-eficaces en la base organizacional”* (Diamond, 1991, p. 516).

Para profundizar en la comprensión de este concepto, Diamond (1991) considera que es muy importante retomar una clasificación de tipos de personalidad de los directivos y gerentes en el trabajo. Hay tres tipos expansivos: el narcisista, el perfeccionista –a fin de cuentas obsesivo-, y el arrogante-vengativo. En consecuencia, hay un tipo auto-eficaz, un tipo resignado y un tipo intencional en niveles inferiores de la estructura organizacional. Cada tipo implica diversas maneras de respuesta de su staff. En el arreglo burocrático de la estructura, estas modalidades de personalidad configuran la naturaleza de los roles organizacionales, así como las formas de interacción entre directivos y empleados. El narcisista requiere grandiosidad y admiración. El perfeccionista demanda que cada uno ejecute los estándares y expectativas de su

superior. El arrogante-vengativo insiste en ganar a toda costa (y para ello alguien tiene que perder). El subordinado auto-eficaz trata de atender incansablemente los requerimientos de su superior, y el tipo resignado, el cual puede ser encontrado en posición de superior o subordinado, busca que se le deje en paz. El intencionalista es alguien que no es consumido por el estrés y la ansiedad como sus contrapartes son. De ahí que

“Las culturas organizacionales son configuradas por la personalidad del líder y por sus expectativas y demandas inconscientes. Debido a la complejidad de organizaciones grandes, que incluyen múltiples niveles de autoridad, responsabilidad y tareas, los grupos emergen como subculturas con niveles relativamente distintos de identidades” (Diamond, 1991, p. 517).

En esta secuencia de ideas, Block y Domtar (2003) investigaron sobre el estilo de liderazgo de supervisores inmediatos y su efecto en las percepciones del empleado de la cultura organizacional. Encontraron que los supervisores calificados altos en conductas de liderazgo transformacional se asociaron con más altos niveles de misión, adaptabilidad, involucramiento y consistencia en la organización en comparación con sus contrapartes transaccionales. Los supervisores inmediatos tuvieron mayor influencia en las percepciones del empleado sobre la cultura que todos los otros niveles de liderazgo en la organización. Concluyen que el liderazgo cultural es un requerimiento de competencia crítico para el total de la organización en el siglo XXI.

A su vez, González y Parra (2008), en su estudio para caracterizar la cultura organizacional en empresas pequeñas, utilizaron una tipificación sencilla sobre los estilos de liderazgo: autoritario, de vanguardia –o mixto- y participativo. Con el objetivo de analizar la relación entre el liderazgo, la motivación y la cultura con los niveles de satisfacción de los trabajadores en los puestos de trabajo, encontraron que el estilo de

liderazgo predominante fue el de vanguardia, estando ausentes los otros dos tipos. Vieron cómo la orientación de los empresarios participantes en el estudio tenían una orientación primordial al logro –retomando las orientaciones al logro, al poder y a la filiación referidas por McClelland (1961)-, y su principal motivación estaba orientada a los resultados. La resultante de esta situación fue que el nivel de satisfacción laboral era determinado por ambos factores.

El concepto de compromiso en la organización puede encontrarse en una amplia cantidad de literatura organizacional, aunque las relaciones entre la cultura organizacional, el compromiso y la subcultura ameritan un enfoque particular. Lok y Crawford (1999), en su estudio sobre esta relación, el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en el cambio y desarrollo organizacional, reconociendo la complejidad y la naturaleza multifacética de los antecedentes implicados en el compromiso organizacional, plantearon que es necesario comprender la dinámica de las relaciones entre estas variables.

Encontraron que la subcultura organizacional era más fuertemente relacionada con el logro que la cultura organizacional. La satisfacción con el nivel de control sobre el ambiente de trabajo tuvo la más alta correlación con el nivel de compromiso. El estilo de liderazgo considerativo fue también relativamente relacionado fuertemente con el compromiso cuando se comparó con otras variables. Hubo una pequeña asociación positiva entre la edad y el compromiso. No obstante, el nivel de educación de los participantes, los años en el puesto y los años de experiencia no mostraron mayor relación con el compromiso.

Por su parte, Peterson *et al* (2003), hicieron un estudio sobre la satisfacción laboral y el compromiso entre trabajadores de maquiladoras en México. Es pertinente esta referencia dado que uno de los factores estudiados fue la modalidad de la supervisión y cómo ésta influye en la percepción de los trabajadores acerca del grado de compromiso de la empresa para con ellos. Los investigadores encontraron que la satisfacción por el trabajo, la supervisión, las relaciones laborales, las remuneraciones y el potencial de promoción fueron predictivos sobre todo de la satisfacción laboral. En particular, encontraron que la conducta del supervisor era predictiva en este sentido, así como la percepción del estatus social y financiero de la compañía. El compromiso con la conducta, con las emociones y con la continuidad reaccionaron a los factores sexo, educación, conducta directiva, estatus organizacional y satisfacción con la supervisión. Mientras que los resultados no vertieron una relación positiva tradicional entre el compromiso laboral y la satisfacción laboral (Peterson *et al*, 2003).

Del Castillo (2003), en un estudio de caso sobre modelos de cultura organizacional re-apropiados, identifica a la estrategia como uno de los elementos cruciales en el impacto que tienen en la organización. Citando a Charles Handy (1993) Del Castillo (2003) menciona como factores relevantes los siguientes:

- a. La historia y propiedad: crea poderes altos.
- b. El tamaño: tiene una estructura definida y una clara definición de las funciones.
- c. La tecnología: funciones específicas, se trabaja por proyectos, dinámica alta del medio ambiente.
- d. Metas y objetivos: varían conforme a la estrategia.

- e. El medio: tiene que ver con el país donde se ubica la organización, dinámica del entorno y la diversidad de las funciones.
- f. El personal: con la posibilidad de cambiar la cultura de una organización.

Su planteamiento es que *“estos factores se encuentran ligados estrechamente a la cultura de la organización y tienen que ver con los estilos de trabajo de empleados y dirigentes, donde la realidad se vive como un proceso que cambia permanentemente”* (Del Castillo, 2003, p. 92). Este autor encontró en su estudio que la reapropiación del modelo corporativo por los trabajadores de la empresa comercial en la que investigó, se basa en un modelo de aprendizaje, que resalta por un lado la fuerte estructuración simbólica corporativa y por el otro, un humanismo progresista y moderno. En este caso en particular, *“la racionalidad del modelo burocrático se instituye como vía única dejando sin explorar otros modelos que tomen en consideración el lado blando del creador organizacional. Ese agregado fundamental sería: los sentimientos humanos”* (p. 362).

El asunto de asumir explícitamente el lado humano de las organizaciones permite referir al estudio de Lund (2003), quien examinó el impacto de los tipos de cultura organizacional en la satisfacción laboral, en una investigación de profesionales de mercadotecnia de diversas firmas norteamericanas. Utilizando el modelo de Cameron y Freeman (1991) de culturas organizacionales –que las clasifica en clan, adhocracia, jerarquía y mercado-, encontró que hay diferencias en el grado de satisfacción según el tipo de cultura. La satisfacción laboral fue positivamente relacionada con las culturas clan y adhocracia, y negativamente relacionadas con las culturas jerarquía y mercado.

Dadas las bondades en la comprensión de las características culturales de la organización haciendo énfasis en su capacidad de vinculación con el entorno y con el estilo de liderazgo y su determinante en el desempeño de la organización, en el presente trabajo se retoma el modelo de Cameron y Freeman como una de las herramientas de investigación. Esta herramienta será complementaria del estudio de la cultura organizacional desde la óptica de los actores narrada por ellos mismos.

2. ASPECTOS METODOLÓGICOS DEL PRESENTE ESTUDIO

La investigación que dio lugar al presente trabajo se centró en estudiar cómo se relaciona la cultura de las organizaciones económicas con su nivel de desempeño, considerando como tema de análisis el estilo de liderazgo de los altos directivos, de los mandos medios y de los dueños de la empresa.

La relevancia de esta investigación radica en su objeto de estudio una empresa del sector calzado –el cual todavía es muy importante en la economía de la región- ubicada en la ciudad de León, Gto., y que esto derive en la construcción del conocimiento para comprender en forma sistemática el fenómeno del estilo de dirección y su influencia en la cultura organizacional.

2.1. Descripción del problema

Las empresas industriales en la actualidad están expuestas a las vicisitudes del mercado en un entorno globalizado cuya principal característica es la competencia intensa y con consecuencias fatales para las organizaciones cuya forma de producir no se adapta a las nuevas condiciones y exigencias que requieren un alto nivel de desempeño. En forma particular, son empresas medianas y grandes las que tienen los recursos, la tecnología y los procesos necesarios para insertarse en el mercado globalizado y para exportar sus productos.

En el análisis de la realidad se observa que no todas las organizaciones industriales logran dar el salto hacia la competitividad y el alto desempeño, y es posible que la forma de conducir la organización por parte de quienes ejercen el liderazgo -ya sea que se trate

de la dirección, la gerencia, los mandos medios, cuando se habla de el ejercicio formal del liderazgo; y a cualquier nivel de la organización cuando se trata de liderazgo informal- sea un factor que determina el éxito o el fracaso.

De lo anterior surge la interrogante: ¿de qué manera está implicado el estilo de liderazgo como parte la cultura organizacional de una empresa?, ¿qué estilo de liderazgo coadyuvará a un mejor desempeño en las organizaciones? ¿es el estilo de liderazgo –ya sea formal o informal- el factor que determina una forma de cultura organizacional?

El estudio se enfoca en la implicación del estilo de liderazgo en la cultura organizacional; se pretende analizar el hecho social de cómo el estilo de liderazgo está inserto en la manera en que la cultura de la organización se configura. Pero esta cultura también es influenciada por la manera en que cada sujeto participante contribuye desde su espacio y desde su actuación, con conductas de iniciativa de liderazgo, o de seguidor de éste. De esta manera, se tiene la perspectiva para plantear la pregunta central de la investigación:

¿De qué manera el estilo de liderazgo y su implicación en la cultura organizacional frenan o contribuyen en el desempeño de la empresa objeto de estudio?

A partir de la formulación de esta pregunta, se tiene claro las dimensiones del análisis:

- a) Estilos de liderazgo en los diferentes niveles de la organización.
- b) Cultura organizacional en la empresa.

Es relevante analizar de qué manera la implicación entre estas dimensiones de análisis tienen una consecuencia o impacto en el desempeño de la empresa en las que se llevó a cabo el estudio, lo cual arroja información sobre cómo esta empresa han logrado insertarse en el entorno global sobre todo en un ambiente sumamente cambiante y competitivo como lo es el sector calzado en la ciudad de León, Gto., el cual es el ámbito que se ha focalizado para llevar a cabo esta investigación.

2.2. Objetivos del estudio

En esta parte se presentan los objetivos que orientaron el proceso de la investigación así como sus alcances.

2.2.1 Objetivo general

Estudiar la relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional en la empresa productora de CALZADO DEL VALLE⁴ en León, analizado la influencia de estos elementos en el desempeño de la organización.

2.2.2 Objetivos específicos

- a. Estudiar el estilo característico de liderazgo en una empresa productora de calzado de la ciudad de León, Gto.

⁴ En virtud de la conveniencia por mantener el anonimato en la presente investigación, de la empresa seleccionada para el estudio de caso, se utilizará en este trabajo el pseudónimo CALZADO DEL VALLE para hacer referencia a esta organización. La idea de este pseudónimo surge por el hecho de que la empresa se ubica en el valle de León, en el que está asentada la mayor parte de esta ciudad.

- b. Analizar la cultura organizacional prevaleciente en la empresa a la que se enfoca el estudio.
- c. Aportar elementos para la comprensión de la relación entre el estilo de dirección y la cultura de las organizaciones empresariales.
- d. Conocer el nivel de desempeño organizacional en la empresa a estudiar, en función con su estilo de liderazgo y su cultura organizacional.

2.3. Descripción de la metodología

La pregunta central de esta investigación ameritó hacer un análisis profundo de las circunstancias que se viven al interior de una organización en su cotidianeidad lo cual puede lograrse siguiendo la tradición de la investigación cualitativa, la cual implicó focalizar el fenómeno y aproximarse a éste en su forma natural. Esto lleva a comprender el fenómeno en términos de los significados que representa para su propia gente que día con día vive la experiencia en su organización. Se tomó la determinación de utilizar un enfoque predominantemente cualitativo, como parte del método para la reconstrucción de la realidad (Swartz y Jacobs, 1984), en función de que de lo que se trata en este trabajo es poner atención en los fenómenos subjetivos experimentados por la comunidad humana que integra la organización que participó en este estudio. Este enfoque no deja de lado la dificultad para aborar la subjetividad de los actores de la organización, que desde el punto de vista de Zemelman (1997) consiste en “*no reducirla a mecanismos propios de la subjetividad individual, o en su defecto, a una reconstrucción de las condiciones externas que, eventualmente, la determinan*” (p. 22). Siguiendo con con Zemelman (1997), la subjetividad social acontece en una dada integración de tiempo y

espacio, en un determinado contexto histórico-cultural, el cual “*se reconoce cuando constatamos los referentes con los que se vincula, o más bien, que implica*” (p. 23). Este aporte de Zemelman se inscribe en la base teórica a la cual él contribuye en la teoría de la Totalidad como mecanismo de apropiación de la realidad (Zemelman, 1987).

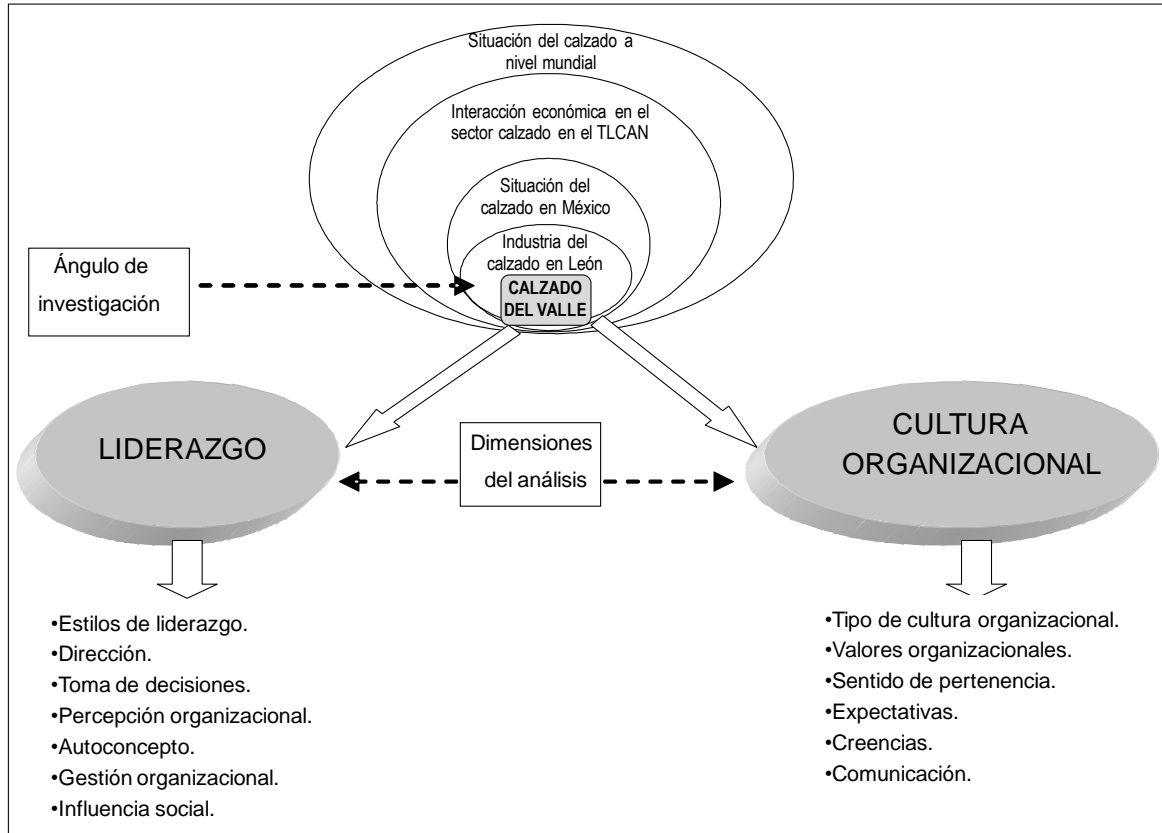
De acuerdo con Cresswell (1998), la investigación cualitativa es un proceso de “*comprensión basado en distintas tradiciones metodológicas de investigación que exploran un problema social o humano. El investigador construye una fotografía holística y compleja, analiza palabras, reporta perspectivas detalladas de informantes, y conduce el estudio en un ambiente natural*” (p. 15).

De tal forma que para llevar a cabo esta investigación se procedió a reconstruir la realidad desde la perspectiva de los propios actores que viven los procesos implicados en las dimensiones del análisis que se han focalizado a partir de la pregunta central. La reconstrucción de la realidad está fundamentada en la sociología cualitativa, y tiene entre sus metas “*recuperar al mundo tal como se ve desde el interior, desde el punto de vista de los que son estudiados*” (Cresswell 1998, p. 144).

Ahora bien, hay tres posiciones básicas en la investigación cualitativa: la tradición del interaccionismo simbólico preocupada por estudiar los significados subjetivos y las atribuciones individuales de sentido; la etnometodología, interesada en las rutinas de la vida cotidiana y su producción; y las posiciones estructuralistas o psiconalíticas que parten de los procesos del inconsciente psicológico o social (Flick, 2004). Al seleccionar a una empresa representativa del sector calzado en la ciudad de León, Gto. se tendrá la posibilidad de abordar una posición etnometodológica, a través de un método que permitirá establecer un contacto con los actores de los procesos en la empresa

seleccionada, y ver la realidad *a través de sus ojos*. Páramo Ricoy (1999), plantea la relevancia de un enfoque multidimensional en el análisis de los fenómenos sociales debido a la complejidad de su constitución. En este sentido, Páramo Ricoy (2004) plantea que “*la realidad contemporánea nos impone una serie de interrogantes, sobre las cuales es necesario reflexionar acerca de la interrelación que se establece entre la comunicación, la globalización, y la cultura, así como los efectos que la globalización y las nuevas formas de comunicación [...]*” (p. 80). Este planteamiento se incorpora al enfoque metodológico adoptado para el presente estudio.

Siguiendo con la metodología de la investigación cualitativa, en el hecho social de las empresas se tiene un factor adicional de interés, referido a cómo los directivos y sus colaboradores cercanos perciben a su organización, cómo se perciben ellos mismos en el entorno interno, y cuál es el grado de conciencia que tienen sobre la inserción de su empresa en un entorno externo nacional, regional y mundial. La figura 5 muestra lo anterior.

Figura 5.*Elementos de la investigación del hecho social*

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, la participación del alto directivo y de sus mandos medios cada uno con su estilo, presumiblemente está implicado en la manera en que la cultura de la organización se configura en esta empresa. Pero esta cultura también es influenciada por la manera en que cada sujeto participante contribuye desde su espacio y desde su actuación.

Como ya se señaló, para el desarrollo del proyecto se planteó una investigación predominantemente cualitativa, a ser aplicada mediante el método de estudio de caso en una empresa mediana de calzado que es un caso de éxito y complementando el enfoque

con la aplicación de dos instrumentos cuyos resultados son procesados en forma cuantitativa.

La estructura del estudio de caso incluye “*el problema, el contexto, los elementos y las lecciones aprendidas*”. Además añadimos nuestra *estampa personal al presentar tablas con información sobre el grado de nuestra colección de datos y las preguntas necesarias.*” (Flick, 2004, p. 36). Se puede plantear también que “*ligado al análisis fenomenológico, el estudio de caso busca el análisis de un fenómeno desde la perspectiva de aquellos que lo viven*” (Urbiola, 2007, p. 9).

En esta investigación se seleccionó a la empresa CALZADO DEL VALLE como caso que es representativo de las empresas medianas y grandes del sector calzado de León, Gto. La razón para seleccionar a una empresa de este tamaño es fundamentalmente porque es en este nivel en el que el grado de turbulencia en el entorno globalizado la organización se encuentra en la encrucijada de mejorar, cambiar y modernizarse, o simplemente cerrar sus puertas y desaparecer.

Las empresas del sector calzado a nivel micro –como las *picas*, que son talleres familiares de tres o cuatro miembros de la familia que fabrican unas cuantas docenas de pares de calzado a la semana-, y las pequeñas –que tienen un sistema fabril tradicional para producir calzado y que enfrentan grandes problemas sobre todo por los costos de la materia prima e insumos ya que se adquieren en pequeños lotes o cantidades, además de tener procesos de producción y de administración de recursos humanos implementados de forma intuitiva- no tienen los estándares ni los niveles de producción para hacer frente al embate de las empresas que producen a muy bajo costo en grandes lotes e inundan el mercado. También tienen una seria problemática tal vez la más importante en

cuanto a su sistema de ventas, ya que la mayoría depende de compradores de pequeños lotes que no se caracterizan por la fidelidad a la marca ya que si encuentran u oferente con producto más económico, no tienen problema en cambiar de proveedor.

En cambio, las empresas medianas y grandes del sector calzado se encuentran justamente en la “frontera” entre la viabilidad como empresa y como organización en el mercado globalizado, y entre el tradicionalismo y la parálisis que les puede llevar a desaparecer.

2.3.1. El método cualitativo de investigación

Para este estudio, es particularmente interesante abordar el fenómeno planteado en la pregunta central de investigación a este nivel mediano de empresas, partiendo de la idea de que una clave del éxito de éstas puede estar en la forma en que los altos directivos establezcan políticas laborales, estrategias y acciones para propiciar una cultura organizacional favorecedora del cambio y de la mejora continua en su desempeño, y en cómo estos principios orientadores de la acción permean a toda la organización a través de elementos que se identifican como parte de la cultura organizacional y como parte de la práctica del liderazgo.

La razón de seleccionar a un caso es para contar con un referente de comprensión sobre una realidad que se vive en esta clase de empresas y lograr una mayor profundidad en el análisis cualitativo:

“Los estudios de caso pueden ser individuales o múltiples, abarcar un solo caso o varios ejemplos de un fenómeno, proporcionar información única o ejemplificar un fenómeno. Cualquiera que sea el caso, este método implica (la) recolección extensiva e intensiva de información durante un periodo determinado acudiendo a varias fuentes de información y materiales” (Urbiola 2007, p. 10).

A fin de llegar a las profundidades de los casos a seleccionar, se emplearon herramientas tales como la entrevista a profundidad semiestructurada y la observación participante durante la visita a las empresas.

Para este estudio se ha optado por la entrevista semiestructurada como una forma de acercamiento cualitativo al fenómeno. Al emplearse la entrevista con la finalidad de reconstruir lo que ha vivido un grupo social determinado, cada informante en lo individual es abordado como fuente de información general; es decir, se le solicita que hable incluso por otras personas y que abonen a la comprensión de la situación aportando material informativo sobre los procesos sociales y las costumbres que están más allá de ellos mismos como personas (Swartz y Jacobs, 1984). Con la entrevista semiestructurada *“es más probable que los sujetos entrevistados expresen sus puntos de vista en una situación de entrevista diseñada de manera relativamente abierta que en una entrevista estandarizada o un cuestionario”* (Flick 2004, p. 89).

En la presente investigación se incluyó una técnica de tipo proyectivo aplicada como parte de la situación de entrevista a profundidad. La técnica proyectiva es una herramienta que se puede incorporar a las entrevistas a profundidad ya sea que tengan una estructura completamente abierta o que se aborden en forma semi estructurada. Una técnica es un modo característico de lograr un fin determinado mediante una actividad manual o corporal de otra índole, especializada. Es un modo o medio especial de conseguir información o datos en algún problema de investigación. La técnica proyectiva tiene sus orígenes en la práctica del psicoanálisis; algunas fuentes mencionan que no se tiene un dato preciso de su origen (Laplanche, Pontalis, 1979), otras citan con claridad la aportación original de Jung (1974) como el iniciador de la técnica de la

asociación libre en forma estructurada para fines de investigación. Freud (1988) utilizó esta técnica la cual se reconoce como punto de partida del psicoanálisis como técnica.

La entrevista como método cualitativo retoma los aportes y los fundamentos de la psicología, particularmente de la corriente psicoanalítica. Propicia un contexto encuadrado de interacción entre el entrevistador y el entrevistado para obtener información sobre el punto de vista de los individuos y de los grupos que se analizan (Álvaro, Garrido y Torregosa, 1996).

El análisis conversacional que fue construido en el campo de la etnometodología (Atkinson y Heritage, 1984; Boden y Zimmerman, 1991, citados por Álvaro, Garrido y Torregosa, 1996), es útil para analizar procesos psicosociales que acontecen en situación de entrevista cara a cara, y tiene el fundamento en la noción de que el lenguaje puede ser comprendido por su uso. El objetivo de esta técnica es estudiar cómo las personas actúan en su vida cotidiana y cómo perciben desde su mundo interno la forma en que se integran al mundo de los otros en un contexto determinado.

Sobre la efectividad de las técnicas proyectivas en la investigación cualitativa, Levin-Rozalis (2004) demostró la practicidad de la lógica investigativa abductiva en los casos en los cuales las variables de la investigación no son conocidas de antemano. Este autor no partió de una hipótesis y tampoco de variables preestablecidas; el proceso abductivo de la investigación generado por medio de técnicas proyectivas logró el descubrimiento de las variables primarias, comenzar con el proceso de investigación abductivo, y lograr su culminación exitosa superando la mayoría de los obstáculos.

McGrath, Sherry y Levy (2001), en su trabajo para recuperar significados implícitos con el uso de técnicas proyectivas, encontraron varios artículos que han demostrado los

tipos de resultados que ofrecen estas técnicas. Demostraron que el uso cuidadoso de técnicas proyectivas, aplicado en conjunción con métodos etnográficos, puede iluminar aspectos de la experiencia del individuo que son difíciles de estudiar desde el plano de lo explícito o lo directo.

De tal forma que una técnica originalmente utilizada en el campo de la psicología clínica, ha sido adaptada al servicio de los métodos cualitativos para la investigación de hechos sociales en el ámbito de las organizaciones.

De forma complementaria, se utilizará la técnica de la observación participante, con la cual el observador está en condiciones de ver si la gente “dice lo que quiere decir y quiere decir lo que dice. *La observación participativa, cuando se utiliza en combinación con las entrevistas, ofrece una forma poderosa en potencia de poner en duda la relación entre las palabras y los actos*” (Schwartz y Jacobs 1984, p. 72).

Una forma de observación que se utiliza es la participante, Denzin (1989) la define de la manera siguiente: “*La observación participante se definirá como una estrategia de campo que combina simultáneamente el análisis de documentos, la entrevista a respondientes e informante, la participación directa y la observación y la introspección*” (p. 118).

Los rasgos que Jorgensen (1989) enumera para la observación participante son:

1. Un interés especial por el significado humano y la interacción visto desde la perspectiva de personas implicadas o miembros de situaciones y entornos particulares.
2. Focalizada en el aquí y ahora de las situaciones y entornos de la vida cotidiana.

3. Una forma de teoría y teorización que acentúa la interpretación y comprensión de la existencia humana.
4. Una lógica y proceso de indagación que es abierto, flexible, oportunista y requiere definición constante de lo que es problemático.
5. Un enfoque y un diseño de estudio de caso cualitativo en profundidad.
6. La representación de uno o varios roles participantes que implica establecer y mantener relaciones con los nativos del campo.
7. El uso de la observación directa, junto con otros métodos de reunir información.

Spradley (1980) distingue tres fases de observación participante:

1. Observación descriptiva, proporciona al investigador una orientación al campo en estudio y proporciona descripciones no específicas.
2. Observación focalizada, en la que la perspectiva se limita cada vez más a los procesos y problemas que son los más esenciales para la pregunta de investigación.
3. Observación selectiva, se centra más bien en encontrar datos adicionales y ejemplos para los tipos de prácticas y procesos encontrados en el segundo paso.

Con estas herramientas se estudiará el estilo de liderazgo a nivel de la dirección en la organización y cómo éste influye o determina el tipo de cultura organizacional, de tal forma que estos fenómenos interrelacionados condicionan el nivel de desempeño empresarial de esta empresa.

La determinación de la empresa a incluir en el estudio se hace mediante una caracterización de empresas medianas y grandes ejemplares (o exitosas), tomando como base aspectos tanto objetivos (su sostenibilidad económica) como subjetivos (el reconocimiento del gremio del calzado sobre qué empresas están en esta situación).

Un procesamiento de la información y el análisis cualitativo de las entrevistas a profundidad y de la observación participante derivará en las conclusiones sobre el tema de la investigación.

2.3.2. Los ejes de análisis

Como parte del método de caso, y como se señaló en el apartado anterior, para la presente investigación se aplicó una entrevista semi-estructurada a los integrantes del equipo directivo⁵ de la empresa en la que se hizo el estudio.

Para la exploración del hecho social se ha delimitado los ejes de análisis, a partir de los cuales se tiene definió la serie de preguntas que guiaron el estudio.

2.3.2.1. Con respecto a los estilos de liderazgo

- i. ¿Cuál es el estilo de liderazgo característico en esta empresa representativa del sector calzado en León?
- ii. ¿Cuál es el concepto que tienen los directivos y mandos medios sobre su propia organización?

⁵ Se entiende por equipo directivo al grupo conformado por los siguientes integrantes: Presidente del Consejo de Administración; Director o gerente general; Directores o gerentes de área; Jefes de departamento. Estos integrantes de la empresa están en el nivel organizacional que tiene el atributo de ejercer un liderazgo institucionalizado.

- iii. ¿De qué manera se perciben a sí mismos los directivos y mandos medios de esta empresa?
- iv. ¿Cuál es el grado de conciencia de los directivos sobre la interrelación de su empresa con el entorno externo (nacional, en Norteamérica y a nivel mundial)?
- v. ¿Qué pautas concretas de desempeño de los directivos y mandos medios tienen que ver con la configuración de la cultura en su organización?

2.3.2.2. Con respecto a la cultura organizacional

- i. ¿Cuál es el tipo de cultura organizacional que predomina en esta empresa representativa del sector calzado en León? ¿Cuáles son sus elementos componentes tanto evidentes como simbólicos e intangibles?
- ii. ¿Qué valores son promovidos y qué valores son asumidos en la empresa por parte de los directivos y por el personal?
- iii. ¿De qué manera influye el estilo de liderazgo en las expectativas, creencias y disposición de símbolos característicos en la empresa?

2.3.3. Dimensiones de análisis

Una vez clarificado qué conceptos están implicados en cada dimensión de análisis, a continuación se procede a la respectiva conceptualización.

2.3.3.1. Dimensión Estilos de liderazgo

Dirección. Es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones, incluye la tarea de fincar los objetivos, alcanzarlos, determinación de la mejor manera de llevar a cabo el liderazgo y ocuparse de la manera de planeamiento e integración de todos los sistemas, en un todo unificado (Drucker, 1970). Consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa (Robbins, 1999).

Estilo de liderazgo. Es el conjunto de métodos y procedimientos empleados por el alto directivo para cumplir sus funciones de dirección, es el sello personal de cada directivo para influir sobre los subordinados. Es el conjunto de características desempeñadas por un directivo en una organización durante el desarrollo de sus funciones. Los altos ejecutivos estructuran las situaciones en las que hay que tomar decisiones para que se adapten a su visión del mundo... Un requisito fundamental para entender el comportamiento organizacional es identificar los factores que dirigen u orientan la acción ejecutiva (Finkelstein y Hambrick, 1990).

Percepción organizacional. Es el proceso por el cual el individuo connota de significado al ambiente organizacional, lo cual requiere de una integración de la información sensorial con elementos cognitivos característicos y cotidianos en la organización, como eventos, relaciones, formas y figuras; de esta manera el individuo en la organización abstrae y construye en su interior lo que es y acontece a su alrededor. En un ambiente

organizacional, la especificidad en la percepción del rol puede tener un impacto definitivo sobre el rendimiento (Gibson, 2003, p. 245).

Autoconcepto. Es el concepto o imagen que una persona, grupo u organización tiene sobre sí misma, en el que intervienen varios componentes que están interrelacionados entre sí a tres niveles: el cognitivo-intelectual, constituido por las ideas, opiniones, creencias, percepciones y el procesamiento de la información exterior; el emocional-afectivo, en el que se emite un juicio de valor sobre las cualidades personales; y el conductual, que se manifiesta en el actuar, en llevar a la práctica un comportamiento consecuente (Myers, 2008, p. 66).

Gestión Organizacional. Es el conjunto de enfoques, procedimientos y técnicas vinculadas, en primera instancia, con los niveles de dirección de estas organizaciones. Esto conlleva procesos decisorios en el manejo de políticas; factor humano; y recursos e instrumentos, para lograr los objetivos y fines organizacionales. Dichos procesos pueden servir como detonadores de cambio en la conducta por medio del aprendizaje de formas simbólicas (DiMaggio y Powell, 1983).

Influencia social. Es la respuesta de un individuo a la presencia real o implícita de otro u otros, como producto de la interacción en el ámbito grupal. Las relaciones de influencia que existen entre un grupo y un individuo son: la conformidad, el liderazgo, el prejuicio, la moral colectiva y otros fenómenos propios de los grupos (Doms y Moscovici, 1984).

2.3.3.2. Dimensión Cultura Organizacional

Cultura organizacional. Es el conjunto de valores, creencias, símbolos, costumbres y rasgos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. Es el patrón de suposiciones básicas que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido y por lo tanto, ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir (Schein, 1982, 9). La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización (Deal, 1986).

Valores organizacionales. Son las prioridades de significación positiva resultantes del aprendizaje en el grupo social, que marca la pauta de acción para el personal de una organización y que provoca una forma de actuar estable a través del tiempo:

“Definen el carácter de una organización, crean un sentido de identidad, fijan lineamientos para implementar las prácticas, las políticas y los procedimientos de la misma, establecen un marco para evaluar la efectividad de su implementación, brinda las bases para una dirección que motive a todos, y son criterios para la toma de decisiones” (Robbins, 1999, p. 174).

Expectativas. Es una actitud receptiva de un sujeto con respecto a lo que espera que suceda en el entorno, en función de su propio desempeño, “*de forma que el comportamiento en la organización es un resultado de la evaluación consciente de opciones entre alternativas. Se concibe también como la probabilidad percibida de que un acto particular será seguido por un logro particular*” (Gibson, 2006, p. 182).

Creencias. Una creencia es un modelo creado por la mente para satisfacer un deseo, pues se desconoce una alternativa racional para hacerlo. Por lo que todos aquellos

individuos que compartan dicho deseo darán por buena una proposición y actuarán como si fuese verdadera (aunque no lo sea). Puede creerse cualquier cosa, y cuando se cree en algo, se tiende a actuar como si dicha creencia fuese verdadera. Una creencia puede tener o no base empírica (Calvete y Cardeñoso, 2001).

Comunicación. La comunicación consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una compleja organización. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones). Si la organización se trata de una empresa, la comunicación distingue tres sistemas: operacionales, reglamentarios y de mantenimiento. La dinámica de la comunicación se expresa a través de mecanismos formales –como comunicados, mensajes oficiales, etc.-, como informales –charlas, mensajes no oficiales, rumores, etc.- expresando tanto contenidos manifiestos como latentes (Schütz, 1999).

A partir de esta conceptualización, se procede a diseñar el instrumento de investigación. Para la entrevista a profundidad se utilizará una guía con los puntos siguientes. Cabe señalar que no se tratará de un interrogatorio, por lo que los puntos que se presentan a continuación darán la pauta del diálogo a establecer durante las entrevistas a profundidad. No obstante, se intercala en la propuesta de instrumento una serie de ítems estructurados, con los que se espera obtener información puntual sobre ciertos temas cruciales para la investigación.

2.4. Los instrumentos de investigación

El proceso de investigación de campo se llevó a cabo en un periodo comprendido entre el 20 de febrero del 2009, fecha en que se formalizó el acuerdo con el Director General para llevar a cabo la investigación en su empresa, y el 13 de octubre del mismo año, fecha en la que se llevó a cabo una sesión de trabajo final con el Director General para revisar los resultados y validarlos con él. Las entrevistas y los otros instrumentos de análisis se aplicaron entre el 1 de abril y el 4 de junio del año 2009. Todas las aplicaciones se hicieron en las instalaciones de la empresa.

El estudio se llevó a cabo desde dos dimensiones temporales: la primera, en la que se analizó la trayectoria de la empresa en un periodo del año 1985 al año 2009; la segunda, en la que se investigó el estilo de liderazgo de quienes ocupaban un cargo directivo, así como la implicación de dicho liderazgo en la cultura organizacional de CALZADO DEL VALLE, por lo que los resultados están acotados al periodo de la investigación.

2.4.1. La entrevista semi-estructurada

A continuación se muestra la relación de colaboradores de CALZADO DEL VALLE a quienes se les aplicó la entrevista a profundidad así como los citados instrumentos de investigación.

- Director General
- Director de Operaciones
- Coordinador de Producción

- Coordinador de Diseño
- Coordinador de Ventas y Mercadotecnia
- Coordinadora de Recursos Humanos
- Coordinador de Auditoría
- Coordinador de Preacabado
- Coordinador de Pespunte
- Jefa de Mercadotecnia
- Jefe de Embarque
- Jefe de Ensamble
- Jefe de Diseño

Para la aplicación de la entrevista, una vez logrado el acuerdo con la dirección general para esta actividad, se prospectó una cita con los integrantes de los equipos directivos de la empresa para abordarlos uno a uno, en una sala ubicada en las instalaciones propias de la empresa.

Luego de establecer el rapport, en el cual se solicitó la autorización para grabar la entrevista, se desarrolló la temática correspondiente. La guía de la entrevista semi-estructurada se presenta en el anexo 4 del presente trabajo, siendo conveniente en este punto señalar que la estructura de la guía consta de dos tipos de ítems, por un lado aquellos que permiten establecer un diálogo directo sobre diversos tópicos sobre la organización, y por otro una serie de ítems de tipo proyectivo que recogen material relativo al imaginario colectivo de los líderes de la organización.

Otros diálogos informales se establecieron con empleados de diversas áreas en las oficinas administrativas, en la nave de producción central y en la nave de preacabado. Un punto adicional de diálogo se tuvo con colaboradoras en la tienda tipo *outlet* ubicada a un lado de la planta.

2.4.2. La observación participante

La pauta para la observación participante estuvo enfocada a identificar los elementos característicos de la cultura organizacional en la empresa seleccionada para la investigación mediante el estudio de caso. Los rubros en los que se focalizó la observación participante se presentan en el anexo 5 del presente trabajo.

La observación participante se llevó a cabo mediante recorridos informales a través de los diferentes departamentos de las empresas, en un periodo de ocho meses, en horario matutino y vespertino, incorporando diálogos informales con personas pertenecientes dichos departamentos. Se tuvo una primera fase, el primer mes, en el que se hicieron recorridos por la planta para que los trabajadores llegaran a ver al investigador con naturalidad y cierta familiaridad, y posteriormente se pasó a la fase de interacción con ellos. Al final de cada actividad se integró información que resultó de la observación participante.

2.4.3. Los cuestionarios para identificar estilos de liderazgo y tipo de cultura organizacional

Como se explicó antes en el presente trabajo, se consideró conveniente e importante complementar el estudio de esta organización mediante la aplicación de dos

instrumentos que permiten identificar por una parte el estilo de liderazgo predominante en CALZADO DEL VALLE, de tal forma que se pudiera contar con información tangible de esta dimensión de análisis. Para ello, se utilizó la Prueba de Efectividad y Adaptabilidad de un Líder como fue propuesto por Hersey y Blanchard (1996) con base en la teoría de Liderazgo Situacional que fue descrita en el capítulo II del presente trabajo, y cuyo concepto sobre el liderazgo es base que se retomó para fundamentar teóricamente el análisis en la dimensión de estilos de liderazgo. Esta prueba consiste en doce frases que representan situaciones en las que una persona hipotéticamente se ve envuelta, y debe elegir entre cuatro opciones de ubicación, cada una de las cuales representa a un estilo de dirección. La prueba identifica la preferencia de la persona por un estilo de dirección determinado, y ubica su grado de adaptabilidad, es decir, qué tan flexible es ante situaciones diversas.

En lo correspondiente a la cultura de la organización, se utilizó el *Organizational Culture Assessment Instrument*, en la versión adaptada por Lund (2003) del instrumento original de Cameron y Freeman (1991). Este instrumento identifica los tipos de cultura organizacional, lo cual para el presente estudio es uno de los ejes de análisis en la dimensión cultura organizacional.

La aplicación se hizo en la misma cita con cada entrevistado, al final de la entrevista a profundidad, cada una se aplicó a los trece participantes tanto a Directivos, Coordinadores y Jefes de área.

Las fechas de la aplicación de las entrevistas y cuestionarios así como su duración, además del periodo de la observación participante y las entrevistas informales a operarios se muestran en la tabla 8.

Tabla 8*Fechas y periodo de aplicación de los instrumentos de investigación*

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	PERIODO DE APLICACIÓN	DURACIÓN
Entrevista a profundidad y aplicación de cuestionarios a Directores, Coordinadores y Jefes de departamento.	1° abril al 4 de junio del 2009	95 minutos en promedio
Observación participante.	9 de marzo al 10 de julio del 2009	18 sesiones de 20 minutos en promedio.
Diálogos informales con operarios.	7 de abril al 10 de julio del 2009	15 minutos en promedio

Fuente: Elaboración propia.

Los cuestionarios que se aplicaron en la investigación se encuentran en los anexos 1 y 2 respectivamente. La información detallada de las fechas de aplicación y duración de las entrevistas se presenta en el anexo 3.

Con respecto a la representatividad de los sujetos encuestados con relación a la población de la empresa, el total de colaboradores en los niveles de dirección, coordinación y jefatura de departamento, es de diez y ocho. Los sujetos seleccionados representan el 72 por ciento del total; un primer criterio de selección fue aplicar a todos aquellos que ocuparan el puesto de directivos y coordinadores. Con relación a los jefes de departamento, se pidió a cada coordinador entrevistado y que tiene a su cargo a un número determinado de aquellos, que propusieran para su participación en el estudio a aquellos que tienen personal ya sea administrativo u operativo a su cargo y que por tanto ejercen un liderazgo formal.

2.4.4. Los diálogos informales con operarios

Para la aplicación de esta técnica de investigación, se hizo una selección aleatoria no probabilística de tipo intencional de operarios con los que se tuviera coincidencia en alguna de las áreas de la planta de la empresa. Los lugares en los que se aplicó esta técnica fueron en la recepción en la nave central; la recepción en la nave de preacabado; en la salida de la parte posterior tanto de la nave central como la de preacabado; en la tienda de venta de calzado, a un costado de la nave principal, y en la sala de usos múltiples. El procedimiento consistió en abordar al operario que estuviera en el lugar del diálogo, propiciando en él o ella la situación de una charla informal, sin hacer referencia a la investigación. Los tópicos del diálogo giraron en torno a la guía que se presenta en el anexo 6 del presente trabajo.

Cabe señalar que esta guía de diálogo no se aplicó en forma exhaustiva a todos los operarios abordados, dado que dependía de la situación de la aplicación y del tiempo disponible por su parte, ya que los momentos de los diálogos fueron en el horario de receso para comida y a la salida de la jornada laboral.

3. EL SECTOR CALZADO Y LAS EMPRESAS MEDIANAS EN LEÓN, GTO.

La empresa CALZADO DEL VALLE está inserta en un entorno dinámico que la determina y que tiene una influencia directa por un lado en su factibilidad como inversión y por otro en su dinámica en torno a la toma de decisiones y a las formas y nivel de desempeño de la organización. Es relevante identificar elementos cruciales del entorno a fin de tener un contexto de la dinámica de esta organización.

3.1. Ideas preliminares

En este capítulo se presentará un breve análisis del contexto de la industria del calzado a nivel mundial, nacional y local –correspondiente a la ciudad de León, Guanajuato-. Este análisis permite ubicar el hecho social en su contexto. Asumiendo como se fundamentó en el capítulo II que el hecho social no se da en forma aislada sino que está inserto en una realidad cuya dinámica es sistémica, es importante comprender de qué manera la situación del calzado en los diversos niveles de contexto enmarcan y determinan la situación del calzado en León y en particular de la empresa que es el caso de estudio.

También es pertinente en la medida que permite caracterizar a las empresas de calzado en el segmento de CALZADO DEL VALLE, e identificar de qué manera las culturas empresarial local y global pueden estar interactuando con la cultura organizacional de esta empresa en particular. Una primera ubicación del contexto se presentó en el capítulo I del presente trabajo, la cual tiene una continuidad con el contenido de este capítulo IV.

3.2. El contexto mundial del calzado

En la introducción del presente trabajo, se habló acerca de las grandes dificultades que tienen las empresas mexicanas del calzado debido a la competencia que desde hace poco más de una década se tiene por parte del mercado asiático. De acuerdo con información de la CICEG (2006), China es el principal país fabricante a nivel mundial de calzado; registrando una producción anual de 6,000 millones de pares, que representan el 51% del volumen de producción mundial. Su principal mercado luego de su demanda interna es el norteamericano, estimado en 1,350 millones de pares al año, siendo que los EUA producen solamente 80 millones de pares.

En los últimos 10 años, los países asiáticos presentan las mayores tasas de crecimiento económico a nivel mundial, y de acuerdo con informes del PROCIC3 + 20/20⁶, China encabeza la lista⁷, seguida por Vietnam y Tailandia. Una de las razones es su enorme población económicamente activa (PEA) y sus bajos niveles de salarios y tasas de interés, indicadores que posibilitan una gran producción a costos muy reducidos. De hecho, en 2003, tanto China como Italia, Hong Kong, España, Vietnam, Alemania, Bélgica, Portugal, Brasil e Indonesia realizaron las operaciones comerciales que movieron más de dos terceras partes del valor total de exportaciones.

Realmente en la actualidad debe reconocerse que la industria de calzado en China se destaca no tan solo por sus bajos precios, sino también por la calidad y el desarrollo de sus diseños y materiales empleados en su confección. La industria de calzado en China compete con industrias tan competentes como las de Italia, Brasil, Corea del sur, Hong

⁶ PROCIC3 + 20/20 es el Programa de Competitividad Internacional del Sector Cuero Calzado además de la visión de futuro del sector cuero-calzado del estado de Guanajuato para el año 2020.

⁷ Tomado de Industria del calzado, un diagnóstico, Revista CNN Expansión, edición del 2 de mayo del 2007.

Kong y Vietnam entre otros. Los principales productores de calzado a nivel mundial son los orientales y asiáticos, entre los que destacan China, India, Indonesia, Taiwán y Corea, así como los europeos, entre los que sobresalen Italia, España y Portugal, mientras que en Latinoamérica Brasil es el principal productor. En contraparte, los principales consumidores de calzado son, en primer lugar, Europa, posteriormente Estados Unidos y en tercer lugar algunos países de la región de Asia y Oriente (Vargas, 2006, p. 8).

La estadística sobre producción de calzado correspondiente al año 2000, y da una idea de la producción del calzado a nivel mundial por región del orbe (tabla 9).

Tabla 9

Producción de calzado por región a nivel mundial

REGIONES	PARES PRODUCIDOS (millones)	%	PARES IMPORTADOS (millones)	%
Norteamérica	429	4.37	1,539	38.24
Centro y Sudamérica	890	9.06	20	0.50
Europa	1,748	17.79	1,642	40.79
Asia y Oriente	6,450	65.64	476	11.82
África	287	2.92	287	7.13
Pacífico sur	22	0.22	61	1.52
TOTAL MUNDIAL	11,826	100	4,025	100

Fuente: Tomado de Torres (mencionado por Vargas 2006, p. 218).

Puede verse cómo las diversas regiones y países productores de calzado se han venido consolidando, y se tiene una idea de la magnitud del riesgo creciente para las empresas mexicanas para su sobrevivencia ante la capacidad económica, tecnológico-

productiva y logística de las industrias del calzado sobre todo de China, India y Brasil. Lo complejo del mundo actual puede verse que la situación realmente no es así de simple, sino que sobre todo en los últimos veinte años las regiones descritas en el cuadro anterior se han venido articulando entre sí formando regiones competitivas, y -al interior de cada una de éstas- cadenas productivas enmarcadas en una industria interdependiente y de escala mundial en la que los insumos, las cadenas comerciales y las tendencias de consumo se integran cada vez más en una misma realidad, independientemente de que cada región productiva se tiende a posicionar con un tipo específico de calzado como punta de lanza. Tal es el caso por ejemplo del calzado sintético de China, el calzado de lujo de Europa, el calzado casual de cuero de Brasil, o el calzado tipo vaquero de México.

De tal forma que la competencia no es necesariamente de la empresa X china sobre las empresas Y o Z de México, sino que es todo un bloque cargado de capital, tecnología productiva y logística de comercialización sobre el otro.

3.3. La industria del calzado a nivel nacional

La industria del calzado en México alcanzó en el año 2009 una producción de 210 millones de pares representando aproximadamente el 1.8% de la producción mundial de los cuales el 95.6% fue consumido en el mercado interno. Las exportaciones ascendieron a 16 millones 211 mil pares, contra una cantidad de 8 millones 925 mil 712 pares importados⁸. Del total de unidades productivas, el 91.5% son a nivel micro empresarial;

⁸ Con base en información de la Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable del Gobierno del Estado de Guanajuato, en www.sde.guanajuato.gob.mx.

el 6% son pequeñas empresas, el 2% son empresas medianas, y menos del 1% lo representan empresas grandes.

Todas estas empresas tienen una capacidad de emplear entre 90 mil y 110 mil personas, según los datos de la capacidad instalada de la industria del calzado en el país y el histórico de empleos dados desde hace diez años. La cantidad más baja de empleos sucedió en el año 1995, cuando azoló a México una crisis económica de alto impacto negativo. El 46.1% de las unidades productivas se localizan en el estado de Guanajuato, mientras que el 11.7% están en Jalisco, el 5.3% en el Estado de México y el 3.4% en el Distrito Federal.

Algunas características de la industria del calzado en México, de acuerdo con la Secretaría de Economía de este país, son las siguientes⁹:

- Según datos del INEGI, la industria del cuero-calzado participa con el 0.22 por ciento del PIB nacional, con el 1.0 por ciento del PIB manufacturero y con el 13.7 por ciento de la división textiles, prendas de vestir e industria del cuero y calzado.
- En el primer semestre de 2002, la producción real de la industria cuero-calzado cayó 5.1 por ciento, respecto al mismo periodo del año anterior.
- A junio de 2002, las exportaciones disminuyeron en 14.5 por ciento y las importaciones se incrementaron en 38.1 por ciento, con relación al mismo periodo del año anterior.
- En los últimos años, las importaciones totales de calzado se han incrementado considerablemente, tan sólo en 2000 y 2001 aumentaron 30

⁹ Tomado de Secretaría de Economía, en www.se.gob.mx

por ciento en promedio, siendo las de origen asiático las que más han aumentado su participación en el mercado mexicano.

- En el 2001, México realizó exportaciones de calzado por 356.6 mdd, cifra 12 por ciento inferior a la de 2000. Los principales destinos de estas exportaciones fueron los Estados Unidos de América, Puerto Rico y Canadá.
- En el año 2000, el personal ocupado en la industria cuero-calzado fue de 91,396 empleados.
- El mayor número de establecimiento de la industria del cuero y calzado se localizan en los estados de Guanajuato (41.8 por ciento), Jalisco (13.6 por ciento) y Estado de México- Distrito Federal (9.7 por ciento)
- Los canales de comercialización del calzado en el mercado interno están dominadas, en su mayoría, por la relación fabricante-detallista independiente; le siguen los autoservicios y cadenas y los mayoristas.

A pesar de que algunas empresas mexicanas han incorporado nuevas tecnologías organizacionales y productivas, tratando de mantener los niveles de competitividad internacional, es sumamente difícil enfrentar par a par a China que recientemente se incorporó a la OMC desde donde ha iniciado la embestida de incursión al mercado americano. Previendo esta situación, desde 1993 se establecieron cuotas compensatorias al calzado chino de hasta el 1,000%, no obstante esta situación está cambiando entre 2009 y 2010 pues los industriales chinos han argumentado la legalidad de sus precios originalmente considerados dumping, en el marco de la OMC.

No obstante, es evidente la competencia desleal por contrabando. En el año 2002, ingresaron al país cerca de 12 millones de pares con esta modalidad, lográndose un decomiso solo del 7% de lo que ingresó. A esta cantidad de pares se suma la que ingresó con documentos de comercio válido, cercana a los 35 millones de pares; para 2004, la cifra se elevó a 38.7 millones de pares¹⁰.

Y aunque no hay datos precisos con respecto al total de calzado que ha ingresado por contrabando a México, el Consejo Nacional del Calzado (CONCALZADO) considera que en su mayoría los pares internados al país fueron de modo ilegal como contrabando técnico, subfacturación o triangulación, corrupción y contrabando hormiga. El tipo de calzado que se importa principalmente es el deportivo (tenis), sandalias y en general calzado de plástico, calzado con corte de piel y para dama. El precio promedio de las sandalias –en el 2005- fue de 41.5 pesos, mientras que el calzado sintético para dama alcanza un precio promedio de 143 pesos (Vargas, 2006, p. 217).

En un estudio sobre los efectos económicos de la apertura comercial en la industria del calzado en México, Hernández et al. después de aplicar diversas pruebas de hipótesis estadísticas, llegaron a la conclusión de que *“la apertura comercial marcada por la firma del Tratado de Libre Comercio no fue conveniente para México después de competir contra países asiáticos que tenían una mayor ventaja comparativa del factor trabajo con respecto a la producción de calzado”* (Hernández et al. 2006, p. 12).

Para tratar de amortiguar esta situación, se están implementando diversas estrategias en México considerando la situación actual. Entre las fortalezas de la industria nacional del calzado, se encuentran las siguientes:

¹⁰ Con datos de la Administración General de Aduanas de México.

- La ubicación geográfica en el contexto del TLCAN.
- La red actual posibilitada por los TLC signados con diversos países del mundo.
- La capacidad y operación en la promoción y fomento del comercio en este sector.
- La integración creciente de proveedores locales a la cadena.
- El abasto interno que continúa en el 95% de la demanda de calzado.
- El país se ubica en el quinto lugar como exportador de calzado a los EUA, mientras que a nivel mundial ocupa la posición 20.

No obstante, también es factible identificar sus debilidades:

- Una cadena productiva desarticulada.
- La desvinculación entre la producción y la comercialización.
- La elevada rotación de personal.
- El bajo nivel de capacitación e innovación.
- El bajo grado de desarrollo de nuevos productos y diseño.
- La heterogeneidad de las empresas del calzado.
- La paulatina pérdida de competitividad en exportaciones.
- La ausencia de alianzas estratégicas.
- El contrabando y la triangulación de mercancías sobre todo provenientes del mercado asiático.

Ante esta realidad, los retos que se vislumbran para la industria del calzado son los siguientes¹¹:

- Detectar nichos de mercado, segmentos, líneas de producción que potencien las características positivas (fortalezas) de nuestra industria y las que se desarrollarán en los próximos 5 años.
- Enfrentar con éxito la competencia de China, Brasil y Europa del este, por medio de productos más competitivos.
- En cuanto a la cadena productiva y de acuerdo a los tiempos y desgravaciones de los diferentes tratados comerciales en el sector determinar hacia donde deben encaminar los recursos (sentido amplio); tener muy claro donde hay posibilidades de éxito y no remar contra corriente.
- La integración hacia adelante (comercialización) se dio en muy pocas empresas y en limitada profundidad, por otro lado esta es una industria dominada por comercializadoras, las interrogantes son: ¿Vendrán comercializadoras a comprar segmentos de mercado? ¿Qué posibilidad hay de que la comercialización de calzado quede en manos de mexicanos (guanajuatenses)?.
- Aprovechar realmente la ventaja competitiva de la ubicación geográfica, con sistemas de logística que permitan disminuir los costos de inventario en el mercado norteamericano.

¹¹ Esta información también fue tomada de la SDES de Gobierno del Estado de Guanajuato.

3.4. La situación del calzado en León, Gto.

En el estado de Guanajuato, al que pertenece el municipio de León, existen 2 mil 061 unidades económicas dedicadas a la fabricación de calzado. En León, están asentadas mil 685 unidades económicas con esta actividad, lo que representa un 82% con respecto al total estatal. El personal que ocupa directamente las industrias de calzado en León asciende a 48 mil 411 personas, dato que constantemente se modifica debido a las fluctuaciones en el ciclo productivo según el calendario de la demanda en el mercado nacional y exterior. Esto significa que aproximadamente una cuarta parte de la población de la ciudad depende directa o indirectamente de estas unidades económicas fabricantes de calzado. Es importante destacar que el 10% de las unidades económicas dedicadas a la fabricación de calzado, utilizan un insumo diferente a la piel o al cuero para sus productos¹².

De acuerdo con información de la CICEG¹³, en 1645 se inició el primer taller de zapatos en León. No obstante, fue hasta los años 1808 y 1809 que dio inicio el gremio zapatero que aglutinaba a un reducido número de talleres familiares. La primera fábrica consistente se fundó en 1872, y treinta años más tarde había 1,287 talleres y fábricas que ocupaban a 2,759 trabajadores y trabajadoras. En 1920, León ya era reconocido como centro productor tanto de calzado como de textil, que tuvo un incremento significativo de producción y de unidades con los requerimientos en el contexto de la segunda guerra mundial, luego de la cual dio inicio la era de la industria tecnificada debido a la importación de maquinaria para la producción masiva en varias unidades productivas de calzado.

¹² Con base en información del INEGI, Censos Económicos 2004.

¹³ Con base en información de la CICEG, www.ciceg.org.

En los veinte años siguientes (1960-1980) se forjó una nueva generación de industriales, en su mayoría herederos de los fundadores de inicios del siglo pasado, pues ya habían tenido acceso al estudio de profesiones, con lo que estuvieron en condiciones de orientar la industria a organización moderna. En este tiempo se forjaron los organismos del sector, estableciendo vínculos con los de las otras ciudades que concentraban producción de calzado como Guadalajara y Distrito Federal. En la siguiente década, las empresas micro, medianas y grandes tuvieron un periodo de consolidación, con un crecimiento significativo, para posteriormente entrar a una crisis profundizada por la situación de la economía nacional que tuvo un bache de alto impacto en 1995. Desde entonces, la competencia en el contexto de la globalización económica ha azolado sobre todo a las empresas micro y pequeñas, mientras que la mayoría de las medianas y grandes se han diferenciado por tecnología y la incorporación de procesos productivos modernos que les permite un nivel de competitividad que al menos las mantiene a flote.

La cultura empresarial de las industrias del calzado en León están en su zona de confort; a pesar de su inquietud por incursionar en nuevos mercados y las oportunidades en el extranjero, al tener su mercado nacional cubierto, los proyectos de exportación son abortados, en la generalidad de las empresas no hay una visión a largo plazo y se incurre en el conformismo; la investigación se considera algo lejano o como gasto innecesario, hay un escaso seguimiento a los procesos, y la planeación es a corto plazo predominando la de tipo reactiva.

3.5. Los gremios de la industria del calzado en León y las iniciativas de desarrollo empresarial

Desde la década de los 90's, los industriales del calzado en León han venido tomando iniciativas para orquestar su agrupamiento en torno a dos ideas principales: la primera, identificar estrategias para enfrentar a la competencia de las empresas asiáticas, particularmente la china; y la segunda, explorar nuevas modalidades de asociacionismo para la producción en aras de disminuir costos, aumentar la productividad y establecer encadenamientos para tener un mejor posicionamiento en el mercado nacional y exterior.

La Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG), aglutina a la mayoría de las empresas del calzado registradas, y tiene una fuerte vinculación con la Asociación Nacional de la Proveeduría de la Industria del Calzado (ANPIC), cada una de las cuales organiza un evento anual que se celebra en León, Gto., que atrae a inversionistas, comerciantes y proveedores de diversas partes de México y del resto del mundo. El propósito de la CICEG es fortalecer y consolidar el desarrollo integral de la Industria del Calzado, mediante el fomento de la competencia empresarial con el fin de ubicar al sector cuero-calzado en los mercados nacional e internacional. También tiene la tarea de contribuir a la modernización de la industria del calzado para que las empresas adopten una cultura a nivel de los procesos de globalización e internacionalización de los procesos productivos y comerciales, haciendo uso de tecnología de avanzada.

También tiene como objetivo fomentar el comercio internacional, lograr la atracción de inversión extranjera directa especialmente con alianzas estratégicas con empresas de la entidad. Asumiendo su papel de representación de la industria del calzado, promueve

un enfoque de sustentabilidad y el cuidado del ambiente mediante la aplicación de buenas prácticas, tanto por parte de las instancias de gobierno como del gremio empresarial. También fomenta una nueva cultura de trabajo entre las empresas del sector cuero-calzado, para lo cual facilita la elaboración de planes estratégicos a corto, mediano y largo plazos, a partir de diagnósticos que focalizan las fortalezas, debilidades, amenazas, así como las oportunidades que se pueden identificar en el entorno¹⁴.

Desde el año 2002, estos gremios han tomado la determinación de orientarse a una estrategia de competitividad internacional, cuyo propósito es re-posicionar sus ventajas competitivas que ha venido perdiendo desde los 90's, mediante la articulación e integración en una cadena global que inicie desde la producción de insumos de cuero y otros, hasta la comercialización del calzado. La intención es aplicar el enfoque sistémico al clúster cuero-calzado, a lo que se le ha denominado Programa de Competitividad Internacional Cuero-Calzado para Guanajuato (PROCIC3).

La plataforma operativa del PROCIC3 considera las siguientes características de la industria del calzado (Villarreal, 2003):

- Un nivel alto de capitalización, un grupo de empresas de excelencia en cuanto a su inteligencia organizacional, flexibilidad productiva y agilidad comercial.
- La existencia de un clúster físico en León.
- La existencia de infraestructura institucional a nivel internacional (CICEG, COFOCE, CIATEC).

¹⁴ Con base en información de CICEG, www.ciceg.org, perfil de la organización.

- Capital social: existen relaciones cooperativas y no competitivas entre las empresas del distrito industrial y entre éstas y las autoridades gubernamentales de Guanajuato, tanto estatales como locales.

No obstante, el gremio identifica las siguientes debilidades en torno a la iniciativa de establecer encadenamientos de alto nivel en la industria del calzado:

- Desarticulación de la Cadena Productiva: Clúster con infraestructura física e institucional que no opera con eficiencia de integración.
- Está faltando una visión estratégica de competencia en donde cada empresa se ubique en una perspectiva de mediano y largo plazo frente a los cambios previsibles en el entorno. El fin no es sólo producir calzado, sino tener una visión de los mercados por atacar.
- Baja calificación inicial de los técnicos y cuadros medios en tecnología específica del calzado. Existen en León distintos centros educativos en distintos niveles que ofrecen estos conocimientos, pero los empresarios no están demandando una fuerza laboral más calificada.
- Falta de programas continuos de capacitación. Es necesario crear centros de capacitación que se habilite al trabajador con el método de el aprender a aprender, el aprender haciendo y el aprender a emprender.
- Procesos productivos que excluyen la participación laboral en los procesos de mejora continua e innovación.
- En ambas industrias de exportación de Calzado y Cuero ha venido comportándose con un contenido de importaciones temporales cada vez

mayor, producto de la ausencia de una integración efectiva de la Cadena Productiva y de la apreciación cambiaria en los años recientes.

En forma complementaria a los esfuerzos del gremio del calzado, una serie de instituciones han sido creadas durante los últimos treinta años en León para contar con su asesoría y apoyo en el desarrollo tecnológico de la industria del calzado. De igual forma, otras instituciones y organizaciones que por su naturaleza y objetivos aportan al desarrollo de la industria del calzado en la región. Las principales instituciones se mencionan a continuación¹⁵:

- a. El Centro de Innovación Aplicada en Tecnologías Competitivas a. c. (CIATEC), que fue creado en 1976 para la investigación y producción tecnológica en el tema de la fabricación de calzado, cuenta con laboratorios de pruebas y con un centro de inteligencia para la innovación y desarrollo tecnológico.
- b. El Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Guanajuato, es un organismo del gobierno del Estado que tiene como función la gestión de proyectos de investigación y desarrollo científico y tecnológico para la promoción de la cultura de la innovación en el ámbito social y empresarial. Desde su creación en el año 1996, ha venido apoyando con proyectos de desarrollo tecnológico aplicados en la industria del calzado.
- c. CIC-PROSPECTA. Es un organismo creado en el año 2009 con la finalidad de apoyar específicamente a la industria de la piel y del calzado en Guanajuato,

¹⁵ Con información de la CICEG, en www.ciceg.org.mx

como una herramienta para el fomento y desarrollo de una nueva cultura empresarial en tecnología, innovación, diseño de procesos productivos, diseño de modelos de moda, y comercialización. A través de estas actividades de inteligencia competitiva recaba información para generar conocimiento estratégico e identificar líneas de desarrollo para el sector en la cadena del calzado en la región. Además promueve el establecimiento de vínculos estratégicos para elevar el nivel de competitividad de las empresas.

- d. La Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Guanajuato (COFOCE), que es una dependencia del gobierno estatal y una de sus áreas se enfoca entre otras funciones a la promoción del comercio exterior para el desarrollo del sector cuero-calzado, mediante servicios de asesoría, de información estratégica, estudios de mercado y análisis de oportunidades de negocio.
- e. La Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA) delegación Guanajuato, la cual agremia a las empresas industriales de la región. Su aporte específicamente para las empresas de calzado ha sido con capacitación y representación gremial.
- e. Diversas instituciones educativas que han incluido en su oferta diversos planes curriculares que contribuyen a la formación de capital humano y a la investigación para abastecer los requerimientos de la industria del calzado. Entre estas opciones formativas cabe resaltar a los planteles del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP), el cual es una institución educativa del nivel Medio Superior que forma parte del Sistema

Nacional de Educación Tecnológica; el Instituto Tecnológico de León, de donde egresan ingenieros industriales enfocados a la industria regional; la Universidad Tecnológica de León, que forma a técnicos y profesionistas con perfil orientado a la manufactura y al mantenimiento industrial; y la Universidad De La Salle Bajío, que tiene en su oferta educativa la carrera de diseño de modas y calzado además de un posgrado en este mismo tema. El capital humano formado en estas instituciones ha contribuido al desarrollo tecnológico de las empresas que así lo han requerido, entre las cuales por la capacidad económica se encuentran las medianas y grandes.

Puede decirse que en León cada nivel de empresa del calzado tiene un impacto diferenciado de la existencia de los gremios de esta actividad. Como señala Martínez (2004), la actividad industrial en el sector cuero-calzado de León tiene como característica una amplia gama de modalidades, siendo que un porcentaje reducido -el 1.76%- son empresas grandes que han incorporado algún área interna que tiene como tarea promover las innovaciones. Luego de este nivel, se encuentran las Pymes (pequeñas y medianas empresas) y las microempresas, quienes en conjunto representan el 98.24%, las cuales obtienen sus ideas para innovación generalmente en las revistas especializadas o las exposiciones del sector, como SAPICA, *“de donde copian los modelos exhibidos en ellas. El mercado del calzado evoluciona con la moda, por lo que son frecuentes los cambios de estilo”* (p. 102). Y no solamente parece ser un tema de cambio de la moda, sino también de la mentalidad y la actitud que se plasman en las estrategias de sobrevivencia que las empresas de cada nivel utilizan.

4. LA EMPRESA CALZADO DEL VALLE

El caso que permitió hacer un análisis de la implicación del liderazgo en su cultura organizacional, es reconocido en el medio de la industria del calzado como exitoso. Esta apreciación se objetiva en la medida en que se analiza cómo este nivel se fue logrando a lo largo de su historia, y de esta manera es factible apreciar con claridad de qué manera se ha ido configurando el estilo de liderazgo y cómo se ha ido forjando su cultura organizacional.

4.1. Historia y evolución

En este capítulo se plasma el resultado del análisis sobre la evolución y la trayectoria de CALZADO DEL VALLE, tomando como ejes de estudio por un lado la dimensión de la empresa referida al número de trabajadores y al volumen de producción, y por otro la transformación personal de los socios a lo largo de los años. Para la identificación de las etapas se tomó también en cuenta la incidencia de eventos significativos que han determinado y de alguna manera han transformado a la organización.

Cabe señalar que se ha optado por presentar extractos de las entrevistas a profundidad con los diversos actores históricos para que sea posible ubicar en el contexto las percepciones de ellos en función de los ejes de análisis, de tal forma que la trayectoria histórica pueda ser comprendida desde un enfoque iluminativo (Richards, 1988). En el anexo 7 hace una transcripción más amplia de los resultados de las entrevistas a profundidad que dan sentido a lo que se expresa en este capítulo.

4.1.1. El surgimiento de la empresa. Etapa de 1985 a 1987

Los antecedentes de la empresa CALZADO DEL VALLE rondan por el año de 1985 con la iniciativa de uno de los fundadores quien impulsado por el espíritu emprendedor característico de la región Bajío y que su padre le inculcó, puso un pequeño taller de calzado el cual durante los tres años de su existencia operó en la modalidad de *pica* en una bodega pequeña que el papá le había facilitado, produciendo de manera artesanal calzado de piel, iniciando con una cantidad de treinta pares diarios y solo cuatro personas. Sus transacciones las hacía durante esos años en la modalidad de persona física. En palabras de uno de los fundadores, expresa su perspectiva del inicio de la empresa:

“Empezamos con un negocio chiquito, hubo una pica como le llamamos, empezamos haciendo zapatos de piel, duramos como dos años, tuvimos un tropiezo con un cliente fuerte, casi cerramos, en ese momento me acuerdo de que con mi papá pedimos un préstamo por ahí para seguirle adelante, y empezamos haciendo piel de niña, después yo me acuerdo que vino un zapato que estaban haciendo sintético, uno de mujer primero y luego piel, como que no me gustan, digo como un zapato muy descalzo, pero casi te digo no fue nada, después vinieron los zapatos de sintético que en ese momento eran pocas las empresas que los producían, me gustó, y luego me cayó un encargado que nos ayudó con el proceso, total que empezamos a hacer pruebas hicimos unas adecuaciones ya que a mí se me hacía un zapato muy duro todo, adaptamos el contrafuerte, el forro y todo y empezamos así haciendo sintético, después nos fue bien y como a los tres años ya tuvimos que cambiarnos a unas bodegas que son las actuales”(Entrevista a Directivo, 1 de abril del 2009).

Un recuerdo de uno de los socios es que el papá fue un fuerte impulsor de la idea de invertir en este negocio, con la consigna de hacer un trabajo en serio, comprometiéndose a dar resultado.

“Recuerdo que en ese entonces, en una ocasión mi padre habló conmigo y me preguntó si realmente quería entrarle a producir zapatos; me dijo que había que hacer las cosas con calidad o mejor no hacer nada. Y me acuerdo que esa fue una decisión muy importante, porque me llevó a pensar en que sí quería entrarle, y a llegar a tener algún día una empresa respetable” (Entrevista a Directivo, 1 de abril del 2009).

En la historia empresarial de los socios se puede identificar estas dos grandes lecciones del padre: cómo es el negocio del zapato, cómo se produce, y con qué forma de pensar había que operarlo. Es posible también entrever que la formación en valores humanos del padre no aconteció en un evento como el señalado en la frase anterior, sino que fue un estilo y una formación de vida y para la vida, que marcó la trayectoria en el desempeño como empresarios y como directivos con una carga importante de valores y actitudes que desde entonces se vieron plasmados en su trabajo cotidiano, y que son la base del desempeño exitoso hasta la fecha. Concurriendo con las aportaciones de Hernández (2004), estos elementos forman parte de una ideología y una cultura empresarial que se van forjando como parte de un proceso de construcción social en un contexto determinado.

4.1.2. El salto cuantitativo. Etapa de 1988 a 1994

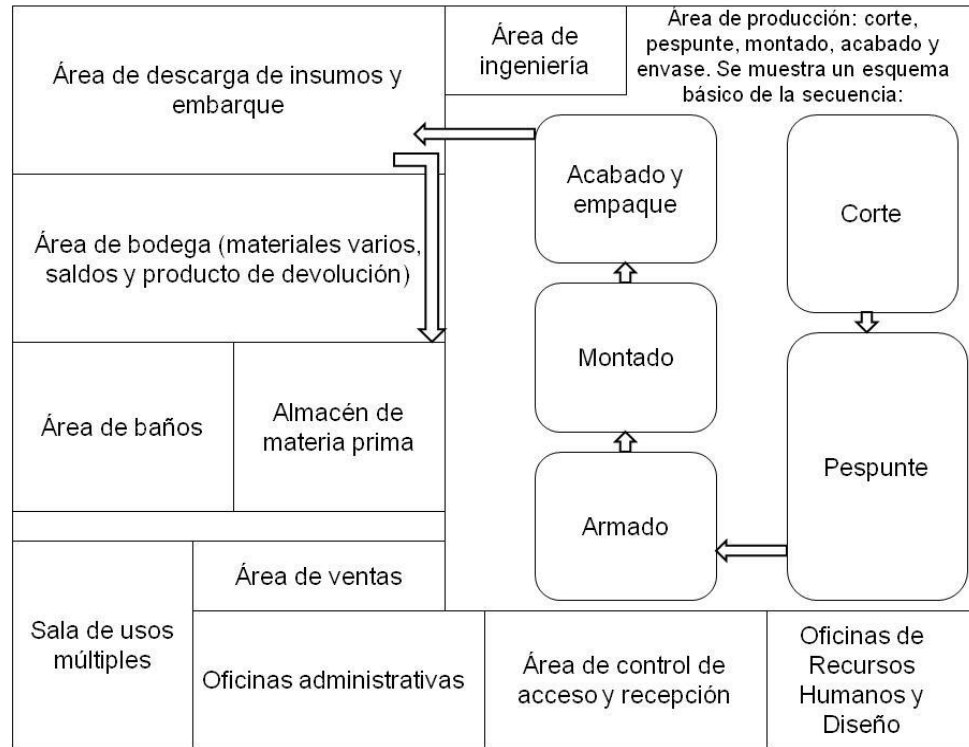
Luego del tropiezo por causa de un cliente que dejó de pagar un pedido, del cual se repuso mediante un préstamo, en 1988 la empresa CALZADO DEL VALLE comenzó a fabricar zapato de piel y sintético para mujer. En ese momento inició una expansión que fue detonada por la inclusión de un encargado de producción con experiencia en el ramo, llegándose a producir hasta trescientos pares diarios en ese año, es decir, un mil por ciento más que tres años antes. En la medida en que dominaron el proceso productivo por el que habían optado y cómo insertarse en el mercado, fueron creciendo los volúmenes de producción y de ventas.

Esta modalidad de la empresa operando como persona física continuó hasta el año de 1997, que es cuando se constituye como persona moral, formando una sociedad entre los dos dueños actuales. Desde la primera expansión ambos habían estado trabajando en el mismo proyecto, asumiendo en forma simultánea la función de director, uno con más énfasis en la producción y el otro en la administración. Para entonces, ya habían configurado la planta productiva en la modalidad que les permitió entrar a un proceso de cumplimiento de volúmenes de pedidos, y a crecer paulatinamente. En realidad lo que iban haciendo era incorporar más personal para darle más espacio en las líneas de producción a puestos operativos, ampliando al principio el tramo de control de los supervisores y posteriormente a abrir nuevos puestos de supervisión. La figura 6¹⁶ da una idea de cómo estaba diseñada la planta de producción en 1997.

¹⁶ En otra bodega se hacía el pre-acabado, que consiste en preparar los materiales para el ensamblado como la suela, contrafuertes, tacones, entre otros.

Figura 6

El diseño de la planta productiva en CALZADO DEL VALLE, en 1997



Fuente: Elaboración propia con base en los relatos de los entrevistados.

La implicación de este arreglo de la planta física para el proceso productivo es crucial en cuanto al desempeño de la organización, pues por una parte denota el enfoque a resultados, esto es, el diseño de las líneas de producción se ha ido adaptando para que los tiempos y movimientos de los operarios inviertan menos energía y lapso de labor y a la vez obtengan las cuotas de trabajo establecidas por el departamento de Planeación de la producción. En este sentido, puede plantearse que a este nivel de la organización se aplica un enfoque predominantemente Taylorista (Taylor, 1911; Barba y Solís, 1997; Aktouf, 2001), al tener en primer plano el manejo científico del proceso productivo, lo cual es una exigencia de las metas establecidas para la entrega oportuna de los pedidos. Además la planta da muestra de un diseño explícitamente enfocado a la procuración de

la calidad en el producto, y la incorporación de grupos de trabajo con la filosofía de la entrega al cliente interno con calidad significa que la organización no se ha quedado en una fase temprana –taylorista- del enfoque organizacional, sino que además ha incorporado la filosofía de la calidad (Ishikawa, 1997; Córdova, 1998; Castillo y Orlando, 2005).

En cambio, en las áreas cuya función de desarrollo de modelos del calzado a producir, además de las responsables de las ventas y la mercadotecnia, tienen un arreglo de espacio físico que permite y propicia el desarrollo de la creatividad y la innovación, ciertamente de ello depende la detonación de las capacidades competitivas, como lo encontró Martínez (2006) en sus trabajos sobre la industria del calzado en León, Gto. Este enfoque en las áreas mencionadas tiene implícito un fundamento organizacional de corte adhocrático (Lundberg, 1990; Lund, 2003; Mintzberg, 2004), de tal forma que el diseño de su proceso no depende tanto de un ensamblaje mecánico sino de uno mucho más enfocado a procesos orgánicos (Barba y Solís, 1997; Morgan, 1998).

Puede decirse que esta organización vista como un todo, como un sistema (Bertalanffy, Robbins, 1998; Urbiola, 2004; Contreras, 2009), es el resultado de la configuración de sus subsistemas y del ensamblaje de las diversas subculturas de la organización (Barba y Solís, 1997; Reygadas, 2002), siendo factible que el elemento de cohesión sea el estilo de liderazgo directivo (Schein, 1992; Peterson, 2003; Pedraja-Rejas, 2006; Sánchez, 2006). Uno de los Jefes de Departamento entrevistados que ha sido pieza clave en el proceso desde el año de 1993, revela cómo la confianza ha sido una actitud crucial en la relación laboral a nivel directivo:

“Cuando estaba en la entrevista en enero de 1993 con uno de los directores para ver si me contrataban, dijo: a ver déjame ver, y ya él vio mi solicitud, y este, inmediatamente tomó el

teléfono y yo creo que le preguntó a su socio, y dijeron no pues sí, y dijo ya estás dentro, y dijo ¿te gusta el reto? Si en ese entonces estábamos fabricando alrededor como de 500 – 600 pares al día. El reto era llegar a 1,200; me dice ¿te avientas?, sí me aviento... y sí funcionó, porque poco a poco fuimos levantando la productividad y mejorando la calidad hasta llegar a la meta establecida. Y seguimos con esa tendencia por los siguientes años y hasta la fecha” (Entrevista a Jefe de Departamento, 27 de julio del 2009).

En esta etapa de la evolución de la empresa, se pueden identificar cuatro factores clave de su desarrollo. Uno fue la visión de cambio de tipo de calzado, ya que haber optado por el calzado de dama les permitió una gran versatilidad en la capacidad de producción. En este factor, el área de Diseño ha sido crucial para el posicionamiento del producto, pues la identidad, los estilos y las líneas de producción han surgido de este departamento creativo. Otro fue la rápida conexión con el mercado y en forma simultánea el posicionamiento de la marca, ya que a los cinco años del viraje a dama los clientes compraban un producto con pleno conocimiento de su respaldo institucional. Un factor más fue la integración del grupo de trabajo, teniendo como piezas fundamentales a los encargados de pespunte, de ensamblado o armado, y a un encargado general de la planta. Finalmente, el hecho de que los dueños tenían un estilo de personalidad y una actitud hacia el trabajo que les llevaba a *meterse* en el negocio, fue un factor que permitió aglutinar a los colaboradores en torno al proceso productivo. De esto uno de los entrevistados da testimonio:

[...] esto funcionó porque los dueños nos tenían mucha confianza; uno de ellos estaba muy metido en producción. Teníamos encargado general, pero prácticamente él era el que se metía en todos los procesos, lo cual es bueno principalmente en los procesos, en las problemáticas de las áreas, que cuando nos ponemos a ver un detalle, hablamos el mismo idioma, digo, sabemos de qué estamos hablando. Y en otras empresas en las que había estado, el dueño ni siquiera se paraba... Pero con estos dueños es más difícil porque ellos saben de qué se trata el negocio pero a la vez las dificultades se resuelven en equipo... lo que me llamó mucho la atención es que al poco tiempo de empezar a trabajar aquí, un día un director dice que nos vamos a quedar sin encargado general, dice y ¿cómo ven si no aventamos. Comenzamos a trabajar sin encargado general, él era el jefe de nosotros directo, pero una gran ventaja porque de otra forma el hecho de que el jefe del

jefe del jefe del jefe... híjole pues no funciona tanto. Y resulta que con el director como jefe directo sí nos empezó a funcionar. (Entrevista a Coordinador Operativo, 27 de julio del 2009).

4.1.3. La fase del gran aprendizaje ante una crisis muy dura. Etapa de 1995 a 1999

En pleno proceso de expansión -caracterizado por el crecimiento en el número de empleados y en el volumen de ventas, además de haber entrado a un proceso de certificación de calidad-, la empresa amortiguó con un balance positivo en términos de volumen de ventas la crisis económica que sufrió el país en el año de 1995 ante la devaluación del peso mexicano. Lo que los dueños no tenían previsto era que el costo del crédito prácticamente se duplicara, y ellos tenían una deuda con una institución bancaria por un arrendamiento de maquinaria contraída el año anterior, por la que fue necesario hacer una reestructuración del negocio mediante la suspensión del pago del crédito -que técnicamente en términos económicos era impagable- para poder resolver esta situación. Durante el año de 1997 se estaban haciendo las negociaciones para resolver este problema cuando sucedió un accidente en una de las plantas, que por causas fortuitas se incendió, perdiéndose la mayor parte de la maquinaria, de la materia prima y de la documentación. Este evento representó un duro golpe pues la empresa tenía pedidos por entregar y una cantidad importante de recursos de apalancamiento que ante el costo del crédito se tenía el compromiso que seguía su curso. Uno de los directivos entrevistados expone el episodio:

El accidente fue en enero del 98, fines del 97, se incendiaron trece bodegas que estaban aquí de diversas empresas, una era de nosotros, se incendia una o dos no me acuerdo, de las dos quedó la mitad de esa, todo corte, respunte, todas las máquinas, almacén se quemó, una parte de pre-acabado y una parte de montado y pues fue un año medio difícil, hay que comentarlo, fue el más difícil, y luego ya nos fuimos medio recuperando con el apoyo de proveedores -quienes nos aguantaron hasta como 6 meses-, clientes, amigos y todo, entonces iniciamos en ese tiempo ya

habíamos empezado para certificarnos ya teníamos como un año, se quemó todo también, se quemó lo del ISO 9000. Nosotros habíamos pedido prestado, exactamente en el 94 habíamos pedido un préstamo entonces se viene una broncota, antes de la devaluación pedimos un arrendamiento de maquinaria, viene el problema de devaluación, un año dejamos de pagar porque eran impagables esos intereses y todo, entonces este fuimos con el banco y dijimos que no podemos pagar, y bueno seguimos ahí así y desgraciadamente todas las máquinas que habíamos arrendado no tenían seguro porque desgraciadamente al dejar de pagar el seguro se pierde entonces fue como el 30% que no nos pagaron. Nosotros sabíamos que en León se habían accidentado muchas picas y fábricas de zapato en la historia, pero nunca pensamos que nos fuera a tocar a nosotros. (Entrevista a Directivo, 1 de abril del 2009)

Esta situación que duró tres años –de 1995 a 1998- fue enfrentada con decisión por parte de los dueños de la empresa hasta que se superó exitosamente. Una clave de esto fue que tomaron la decisión de no cerrar sino más bien de buscar la manera de resolverla, aplicando los aprendizajes acumulados en los diez años de existencia de la empresa. Fue cuando sucedió la recuperación. Uno de los socios, en la reunión general con todos los trabajadores –a quienes se les siguió pagando su sueldo base a pesar de haber detenido la producción por causa del accidente-, les expresó a los trabajadores su postura con respecto al significado de este acontecimiento:

[...] esto no es el fin de la empresa; es como una poda al árbol para que resurja con más fuerza [...].
(Entrevista a Coordinador Operativo, 3 de junio del 2009)

Los socios consiguieron apoyo de proveedores y clientes, y a mediados de 1998 ya estaban produciendo a su nivel. Nuevamente continuaron con el crecimiento sostenido, lo cual tuvo un punto de detonación cuando se incorporó al área de diseño un equipo de trabajo que se enfocó a innovar constantemente los modelos de calzado. Esto les permitió implementar dos grandes líneas de producción: una, con su propia marca, abarcando un 70 por ciento de producto; y la otra, maquilando a la marca de otra empresa, con un 30 por ciento de la producción.

Puede constatarse que la capacidad de innovación enfocada a la resolución de problemas tales como el episodio crítico descrito, ha incorporado dos facetas complementarias en el estilo de liderazgo directivo en esta empresa. Por una parte, se tiene la capacidad de proyección del rescate y del desarrollo de la empresa con base en un proceso racional de planeación (Block y Domtar, 2003; Drucker, 2004; Castillo, 2005; Curral, 2009), y a la vez los directivos evidencian la capacidad de acción en medio de la incertidumbre, lo cual involucra otros aspectos del desempeño directivo más allá de la racionalidad (Simon, 1986; Ibarra, 1999; Mintzberg, 2004; Martínez, 2006; Masood, 2006; González y Parra, 2008), poniendo en juego el afecto, la intuición y el establecimiento de vínculos a partir de la evocación de actitudes y de la creencia en el potencial de las personas (McGregor, 1994; Peterson, 2003; J. Martínez, 2005).

4.1.4. El despegue hacia la consolidación. Etapa de 2000 a 2009

Los aprendizajes capitalizados luego de los tres años de crisis y del resurgimiento, a partir del año 2001 la empresa estaba creciendo a un promedio de 100% anual, para pasar de mil 200 pares diarios en ese año a tres mil en el año 2003. En palabras de uno de los dueños, la recuperación se vivió como se indica en la frase a continuación:

“Empezamos a pagar todo lo que debíamos a cubrir las drogas y empezamos a crecer porque bendito sea Dios fue como una podadita, empezamos a crecer y llegó un momento que estábamos creciendo cada año el 100% así, inclusive la economía creciendo solo el 2% el 3% en cambio fuimos creciendo casi el 100%. La adecuación duró como unos cuatro años, fue en el 98 con tres cuatro años de tal manera que como en el 2002 empezamos a abrir una línea, otra y cambios que se hacían cada que íbamos creciendo” (Entrevista a Directivo, 26 de mayo del 2009)

En el año 2001 se logró finalmente la certificación de calidad, la cual se actualizó en el año 2003. Para ese año, los directivos habían estado explorando opciones

metodológicas tanto para la selección de líneas de producción como para el diseño del proceso productivo, a través de diplomados y asesorías entre las que se destacó la del ITESM¹⁷. Una herramienta a la que los directivos de CALZADO DEL VALLE le reconocen su gran impacto en el desarrollo de la empresa, fue la metodología de las 5 S's que fue aportada por la empresa Toyota desde hace 40 años como parte de su filosofía de la calidad total (George y Álvarez, 2004). Para no darlo por sabido, a continuación se presenta una breve reseña de esta metodología.

Ésta es una herramienta que surgió a partir de la generación que apostó a la calidad total –lo cual fue debidamente documentado en este trabajo en el capítulo II- en Japón bajo la orientación de Deming y posteriormente de Ishikawa. Forma parte de herramental diseñado para el mejoramiento continuo o gembu kaizen (Socconini y Barrante, 2005), surgida por la aportación de la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros con el objetivo de eliminar obstáculos que impidan una producción eficiente.

La metodología se denomina 5 S's por las iniciales de las cinco palabras japonesas que comienzan con una “s”, las cuales son:

- Clasificar (Seiri)
- Orden (Seiton)
- Limpieza (Seiso)
- Limpieza Estandarizada (Seiketsu)
- Disciplina (Shitsuke)

¹⁷ El ITESM es el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Los directivos recurrieron al campus Monterrey, donde aprendieron la metodología de las 5 S's, misma que incorporaron a fondo en la empresa.

Las 5 S's son el fundamento del modelo de productividad industrial creado en Japón y hoy aplicado en empresas occidentales. Otra de las incursiones clave en esta búsqueda fue el viaje de uno de los dueños a Brasil, en donde encontró varias ideas que posteriormente trajo para implantarlas en la empresa. En sus palabras, este fue el episodio:

“Yo acababa de llegar Brasil, me dio mucho gusto porque nosotros ya traíamos la idea de incorporar la metodología de las 5 S's y todo eso, mientras que en Brasil apenas empezaban las grandes empresas como que cuando yo les hablaba de las 5 S's como que les llamaba la atención, trajimos muchas ideas, llegamos e hicimos con apoyo visual que utilizan mucho los brasileños y lo conjuntamos con las 5 S's para lo cual apretamos muy fuerte de tal forma que se logró implantar en todas las áreas de la fábrica” (Entrevista a Directivo, 26 de mayo del 2009)

En la ciudad de León Gto., también habían tenido el apoyo de un despacho de consultoría local, el cual fue muy importante para la definición de la estrategia de desarrollo empresarial y para la identificación de líneas temáticas que fueron implementadas en un proceso de formación y capacitación del personal. Esto puede identificarse en la mención que hizo uno de los Directivos al respecto:

“Empezamos como en el año de 1994 más o menos, por ahí salió la necesidad de empezar a implementar sistemas que nos ayudaran a mejorar, y los procesos para ser más productivos, mejorar la calidad, pero también no olvidarnos del factor humano. Entonces los directivos contrataron a una empresa de consultoría local. Comenzamos lo de unos cursos de sensibilización hacia la calidad, el de trabajo en equipo, 5 S's, el kaizen y solución de problemas de calidad, aquí y a mí lo que me llamó mucho la atención es que ha habido mucha capacitación, todos los días son capacitaciones” (Entrevista a Directivo, 26 de mayo del 2009)

En el año 2004 la empresa CALZADO DEL VALLE recibió el certificado Empresa Limpia que otorga el Gobierno del Estado de Guanajuato, debido en gran medida a la incorporación a la cultura de la empresa con el método de 5 S's, logrando que toda la gente se comprometiera con el orden y la limpieza en la fábrica, pero sobre todo logrando una autodisciplina que se aplicaba también en el proceso productivo dado que

al incorporar el enfoque de cliente interno, cada persona cuida que quien le entregue una fracción lo haga con calidad, y a la vez se compromete a hacer su parte para entregarle a su cliente la fracción que le corresponde con los estándares esperados y señalados en la especificación previamente establecida.

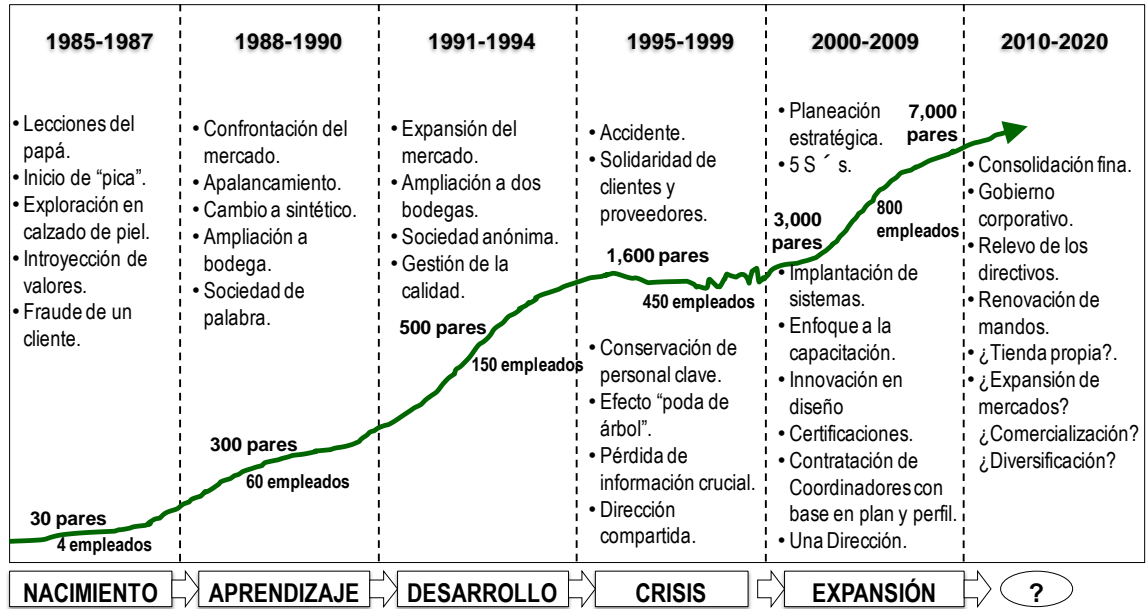
La lectura a estos antecedentes históricos de CALZADO DEL VALLE permite identificar diversas fases o etapas por las que ha pasado, en cada una de las cuales puede hacerse un análisis de los elementos característicos o más significativos. Una primera etapa fue la de la fundación de la empresa en 1985 hasta la orientación de la producción a calzado para dama en 1987, factor que representó un salto cuantitativo por las posibilidades de entrada al mercado de manera firme. La siguiente etapa fue la de aprendizaje entre 1988 y 1990, en la cual los fundadores desarrollaron las capacidades necesarias para implementar el proceso industrial de producción, para administrar los recursos y para proyectar el crecimiento de la empresa. Una tercera etapa fue la de desarrollo entre 1991 y 1994, una vez que ya se dominaba el proceso de producción de calzado sintético de dama y que se tenía un mercado con demanda creciente de sus productos, en una nave industrial que posibilitaba el equipamiento con maquinaria suficiente y la exploración de nuevas formas de producción. La cuarta etapa puede ubicarse en un periodo de crisis entre 1995 1999, cuando asoló un problema financiero por un crédito impagable y cuando vino el accidente que devastó el 60 por ciento de la capacidad instalada de la empresa, y en la que dicha crisis fue superada gracias a la actitud y a la inteligencia con que fue manejada la situación.

El periodo actual ha sido el más largo, del año 2000 a 2009, y se ha caracterizado por la expansión en cuanto al volumen de producción, a la cartera de clientes, a las

dimensiones de la capacidad instalada, al desarrollo de capacidades en todos los niveles y áreas de la empresa y en la preparación para la competencia global principalmente de las empresas asiáticas especialmente las de origen chino. En la actualidad, la empresa está en un parte-aguas como quinta etapa evolutiva que tiene como disyuntiva la consolidación de la organización tanto internamente –en cada proceso y en cada área además del inicio de la preparación para la sucesión- como hacia el exterior –en el mercado y en la previsión de opciones estratégicas ante los diversos escenarios que se han identificado- (figura 7).

Figura 7

Proceso evolutivo de CALZADO DEL VALLE desde su fundación



Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida en entrevistas con los actores de la empresa.

El análisis de esta evolución revela el proceso creciente que ha sido sostenido a pesar de la crisis experimentada por la empresa en el año 1,999, en el que se perdió la tercera parte de los activos y se tuvo que reconstruir en seis meses la línea de producción. No obstante, puede identificarse la expansión al pasar de una producción de treinta pares de zapato fabricados con cuatro empleados y un cliente local en 1985 a siete mil pares en el 2009, con ochocientos empleados y un centenar de clientes en toda la República Mexicana y en varios destinos de mercado en Centroamérica. Con base en la información obtenida mediante la aplicación de entrevistas a profundidad y la investigación documental en fuentes de la empresa, se ha identificado una serie de elementos que han contribuido a esta historia de éxito. Los factores han sido de diversos

tipos (tabla 10), por una parte de corte tecnológico, y por otra relacionados con el factor humano, lo cual concurre con el análisis de Kotter (1990) con respecto a las fuerzas que introducen el cambio en las organizaciones, entre las que se destaca el estilo de liderazgo (Fiedler, 1967; Finkelstein y Hambrick, 1990; Fairhurst y Robert, 1996; Drucker, 2004; Castillo, 2005). Otros factores como la toma de decisiones (Simon, 1986; Lara, 2004; Lewis, 2004) y el desarrollo de capacidades de innovación (A. Martínez, 2006; Flores y Peña, 2008) han sido observados en diversos estudios. Aspectos relacionados con el estilo de personalidad de los líderes se han enfatizado como cruciales para comprender el desempeño relacionado con el grado de satisfacción de los colaboradores (Aktouf, 2001; Lewis, 2004; J. Martínez, 2005; Masood, 2006; González, 2008) han sido también encontrados en diversos estudios.

Tabla 10

Elementos involucrados en el éxito de la empresa CALZADO DEL VALLE

INDICADOR	ELEMENTO	IMPLICACIÓN
Número de pares producidos	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque al mercado • Innovación tecnológica 	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento en el mercado • Liderazgo en precio y calidad
Número de empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del factor humano • Fomento al sentido de pertenencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa rotación en puestos fijos • Calidad en el producto
Cartera de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo en cobertura de mercado • Fidelidad a la firma
Producción en tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente intermedio y final • Satisfacción del trabajador
Calidad del producto	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo tecnológico • Estructura organizacional según el tipo de proceso (mecánica + adhocrática) • Desarrollo de competencias hacia la calidad en el desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelidad a la marca • Satisfacción laboral • Integración humana
Satisfacción en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Estilos de liderazgo y de personalidad del líder 	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño con base en valores humanos

Fuente: Elaboración propia.

4.2. La fase de expansión de la empresa. Momento presente

En la actualidad, la empresa tiene un posicionamiento muy importante en el mercado, es una empresa solvente que se ha estabilizado -debido a la contracción global del mercado- en un promedio de siete mil pares producidos diariamente, con un número de empleados que oscila entre los setecientos y ochocientos trabajadores según el volumen de producción, laborando en dos bodegas grandes y con una cartera de clientes cercana a los cien, tanto grandes como pequeños compradores en el mercado nacional, y un ocho por ciento de la producción exportándose a Centroamérica, específicamente a Guatemala y a Costa Rica.

La producción se ha separado en los dos grandes procesos: el de producción que incluye el corte, pespunte, ensamblado y acabado, en una de las naves industriales; y el otro, el pre-acabado en una nave industrial al lado de la de producción. En forma complementaria se tienen otras dos grandes funciones: el diseño, con un equipo de creativos que aporta los modelos según el análisis de las tendencias de la moda que se investigan en las principales ferias del calzado en México, los EUA y en Europa; y la otra, el área de ventas que hace la labor de mantener la cartera actual de clientes y de prospectar nuevos compradores.

Esto ha permitido a la empresa ser una de las líderes a nivel nacional, con un reconocimiento y prestigio tanto del producto como de los empresarios y de la empresa en sí, representando un caso de paradigma enfocado a la organización moderna (Hernández, 2004; Basave y Hernández, 2007). Su capacidad de innovación en procesos y en sistemas es tomada como ejemplo de tal forma que ahora es tomado como parte de sus actividades la atención y orientación a empresas y grupos externos que buscan

aprender de CALZADO DEL VALLE (Martínez, 2004; Flores y Peña, 2008). Como lo señala uno de sus directivos:

“Cuando vimos que nuestro sistema de producción y con la incorporación de herramientas de calidad como las 5 S’s estábamos trabajando bien, empezamos a recibir visitas de varias empresas de León, alrededor de cincuenta, inclusive algunas de las más grandes, también empezamos a recibir solicitudes de visita de universidades. Nosotros siempre hemos dicho que es importante compartir nuestros conocimientos, aprendemos unos de otros”. (Entrevista a Directivo, 26 de mayo del 2009)

En lo referente a la tecnología de producción, CALZADO DEL VALLE se caracteriza por un lado por su maquinaria y equipo de producción de tipo mecánico, dispone de maquinaria operada por mano de obra intensiva prácticamente en todas sus líneas. En esto los empresarios han visto la conveniencia de seguir produciendo con la inversión que ya tienen en este tipo de maquinaria. Pero por otro lado, la empresa dispone de un sistema de información de alta tecnología para el diseño de sus modelos, para la programación, y para el control de la producción al instante. Este último en particular fue resultado de una investigación para identificar la mejor manera de programar un software que permitiera capturar la información en cada parte del proceso productivo, de tal manera que al integrar los datos el sistema pueda generar reportes de avance de metas y si existiera algún contratiempo en alguna línea por identificación de errores en el producto, el sistema permite re-programar la producción para amortiguar la pérdida de tiempo por la detención del flujo del proceso.

Con relación al capital humano, se tiene implementado un sistema de contratación de personal con base en un perfil que es diseñado por el equipo de cada área, mientras que para los colaboradores de nivel gerencial los directivos aplican el procedimiento de entrevista y contratación. Se instrumenta un proceso de inducción para las personas de

nuevo ingreso, y se da un seguimiento a su curva de aprendizaje con un monitoreo por parte de los supervisores. La remuneración salarial se hace por semana, con un paquete de prestaciones que incluye el IMSS, el FONACOT, aguinaldo, INFONAVIT, SAR, vacaciones con prima vacacional, y reparto de utilidades. El sistema de pago para las líneas de producción es mediante un sueldo base más un incentivo que se otorga por grupo que pertenece a cada línea de producción. Si se cumple una cuota determinada se asigna el incentivo a todo el personal de la línea en la modalidad de grupo, es decir no se otorgan incentivos personales. En algunas partes de la línea de producción se ha implementado el sistema de multifunciones, procurándose que cada operario sepa trabajar al menos las fracciones de su línea, de tal forma que puedan programarse la rotación de fracciones y amortiguar las inasistencias de personal en otras. De hecho, esto se incluye en el sistema de remuneraciones, pues si un operario aprende más fracciones, entonces tiene acceso a un pago de un tabulador más alto a diferencia de quienes solo conocen y pueden trabajar una fracción.

En cuanto al desarrollo del capital humano, se tiene un sistema desde hace quince años mediante el cual cada operario es capacitado en el puesto de trabajo por formadores internos que a su vez fueron capacitados mediante el concepto de formación de formadores. Esta es la principal modalidad de desarrollo de personal. Otra modalidad consiste en la capacitación programada en función de ciertos proyectos o estrategias. En esta forma de capacitación son formados todos los que tienen que ver con aquellos, en aula y de manera sistematizada, es decir, con un programa que contiene un cronograma, se calendarizan los grupos como habrán de cursar los módulos de capacitación. Generalmente esta formación se aplica a través de proveedores externos, ya sea

consultores individuales o empresas de consultoría. Es de destacarse el proceso formativo llevado a cabo en el año 2000 que permitió a los coordinadores de las áreas de producción obtener su certificado de competencias laborales en el manejo de inventario de producto.

Una tercera modalidad de desarrollo del capital humano consiste en la asistencia a cursos y diplomados externos, a lo cual tienen acceso los niveles de mandos medios, el nivel gerencial y los directivos. Una buena parte de la oferta a la que recurre la empresa en esta modalidad, son los cursos y programas que ofrecen las instituciones gremiales como la CICEG y la CANACINTRA. Para el nivel directivo se recurre a la oferta de instituciones de nivel nacional como el IPADE¹⁸ y el ITESM. Finalmente, el área de Recursos Humanos promueve el desarrollo educativo de los operarios con programas oficiales como la educación primaria y secundaria abierta.

Un análisis de la información obtenida mediante las entrevistas a diversos actores de los distintos niveles de la empresa, permitió contabilizar el promedio de las horas programadas explícitamente como parte de la capacitación. La tabla 11 muestra el resultado de esta indagatoria.

¹⁸ En las entrevistas a los directivos, las menciones al resultado y beneficio de haberse formado como ejecutivos en este instituto son significativas. Según su página web (www.ipade.org), El Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE) es la escuela de negocios de la Universidad Panamericana. Fue fundado en 1967 y se enfoca en el desarrollo de habilidades directivas y una mejora integral en sus participantes. Para lograr esto, el IPADE utiliza el método del caso y una especial dedicación en la atención personalizada.

Tabla 11

Número estimado de horas de capacitación según el nivel del colaborador y la modalidad de impartición, por año

NIVEL	MODALIDAD				TOTAL
	En el puesto	En programas de la empresa	En programas externos	Educación básica	
Operativo	80	40	0	20	120
Supervisión	40	40	40	0	120
Coordinación	40	40	40	0	120
Directivo	20	20	40	0	80

Fuente: Elaboración propia con datos de los diversos entrevistados.

Esta información permite conocer la importancia que se le asigna en esta empresa a la capacitación y desarrollo del personal, lo cual es considerado por los mismos actores como uno de los factores clave del estatus de CALZADO DEL VALLE en el mercado. Esta perspectiva se puede constatar en la expresión de uno de los directivos que se presenta en esta parte:

“Hay quienes tienen miedo a capacitar o por no gastar o porque si se va el capacitado entonces es pérdida..., nosotros le hemos apostado mucho, y le vamos a seguir apostando más todavía, a nivel administrativo también capacitamos muchísimo, yo casi todo los cursos que te digo, que todos se aplican a nivel administración, son Monterrey, México, pocos son aquí, la verdad nos hemos capacitado, a mi manera de ver las cosas estamos actualizados, comento esto, parecerá presunción, pero si no nos preparamos al rato la gente nos alcanza entonces seguimos, a veces pensamos que ya no hay más qué aprender, pero voy encantado a ver qué más se requiere; entonces si nosotros no nos actualizamos no jalamos a la gente, entonces nos gusta apostarle al desarrollo de las personas” (Entrevista a Directivo, 26 de mayo del 2009)

Tal visión es concurrente con lo manifestado por uno de los entrevistados, un colaborador del nivel gerencial:

“Para mí una cosa muy importante desde que entré a trabajar en esta empresa ha sido la capacitación constante, cosa que en otros trabajos no se valoraba porque lo consideraban un gasto innecesario. Te puedo decir que aquí he aprendido no solamente cosas que tienen que ver con la producción y con el trabajo diario, sino que también he estado en capacitaciones para aprender a

ser mejor persona, y eso me ha ayudado en mi desarrollo que hasta mi familia ha salido beneficiada por eso” (Entrevista a Coordinador Operativo, 3 de junio del 2009)

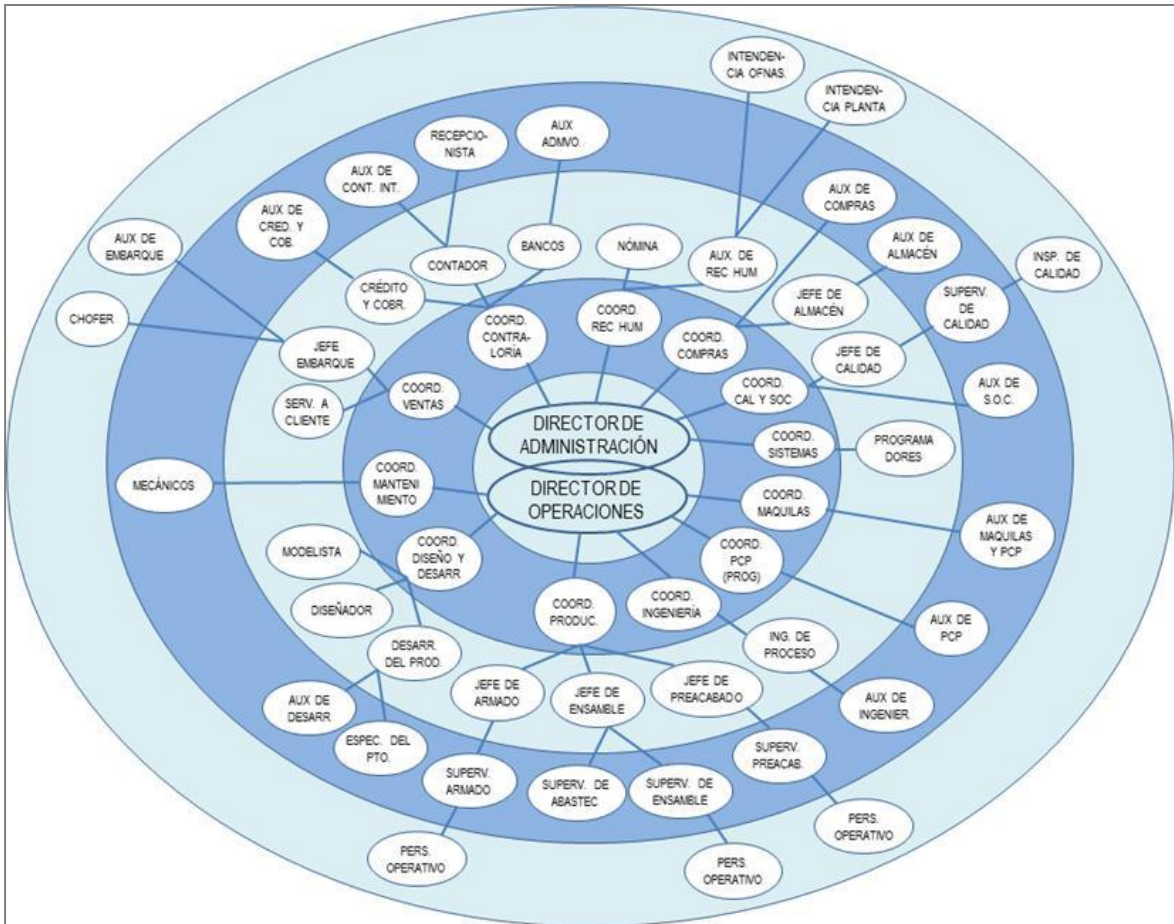
4.3. La estructura organizacional de CALZADO DEL VALLE

La configuración estructural de la empresa es uno de los elementos significativos que lo distinguen entre las empresas del sector en la región, debido a su innovación y a la filosofía en la que se fundamenta. A pesar de estar en un ámbito organizacional caracterizado por la producción en serie y en un contexto turbulento, en el que Perrow (1970) identifica la pertinencia de un diseño estructural de tipo vertical, los directivos de CALZADO DEL VALLE vieron la conveniencia de elegir un diseño de tipo circular. La Coordinación de Recursos Humanos dispone de un organigrama que es la versión diseñada en el año 2007 (figura 8¹⁹).

¹⁹ Se presenta la figura con el organigrama tal y como fue diseñada por la Coordinación de Recursos Humanos, con la intención de enfatizar la filosofía de la participación y la equidad que promueven los directivos. No se pretende mostrar los puestos a detalle.

Figura 8.

Organigrama de CALZADO DEL VALLE, versión agosto del 2007



Fuente: Información suministrada por la Dirección de Operaciones de Calzado Del Valle.

Esta configuración de organigrama circular tiene dos propósitos: el primero, mostrar cómo están configuradas las diversas áreas de la empresa; pero además, dar un mensaje sutil a toda la organización proveniente de la filosofía de los socios: en CALZADO DEL VALLE las jerarquías por el puesto no son tan importantes como el énfasis en las funciones de cada área y en sus objetivos. Este elemento gráfico de la estructura organizacional es compatible con la filosofía de puertas abiertas por parte de los

directivos. Esto posibilita que cualquier miembro de la organización pueda acceder a los socios sin mayor problema, y a la vez que los directivos pueden integrarse a cualquier punto de los puestos de trabajo para establecer comunicación en forma horizontal. Una de las intervenciones en las entrevistas es particularmente ilustrativa a este respecto, como se puede ver en la transcripción de un extracto de entrevista:

“Al principio me resultaba un poquito difícil, la relación con mi director porque no estaba acostumbrado a trabajar con un jefe de forma amigable, en otras empresas eres un subordinado y simplemente obedeces... ¿no?, a mí en lo personal, porque es mi jefe, y a la vez es mi dueño, entonces así como que pues sí se pone uno así como para decirle a mi director: ¿pues cómo te digo las cosas?, o sea, ¿como dueño o como mi jefe? Porque como mi jefe te puedo tener un poco más de confianza no y decir pues aquí estás mal, o sea aquí tú también te equivocaste. O como dueño, pues no me vayas a correr ¿verdad? Entonces así como que está medio difícil. Pero no afortunadamente, él desde el inicio que tuvimos la entrevista, él y yo, él siempre me dio mucha confianza, y me dijo, de hecho nos vamos a hablar de tú, no nos vamos a hablar de usted, de tú, porque pues así como que no te voy a poder regañar, y así de tú te puedo decir todo lo que pienso. Y empezamos a trabajar... este, y gracias a esa forma de relación fuimos incrementando la productividad desde 1997 a la fecha...” (Entrevista a Coordinador Operativo, 3 de junio del 2009)

Durante la mayor parte de su historia la empresa operó en la práctica con una Dirección ocupada por los dos socios que tenían el mismo estatus en la estructura organizacional, aunque cada uno de ellos se especializó en alguna parte del proceso. En el proceso evolutivo esta modalidad de dirección funcionó en más proporción de forma positiva, no obstante también se presentaron periodos intermitentes de conflicto por la confusión que generaba el hecho de que ambos socios tuvieran el mismo poder formal. Esto propiciaba que algunos colaboradores fueran tejiendo alianzas en forma sutil, a tal grado que en varios momentos de la historia entre 1991 y 2008 se formaron subgrupos aglutinados en torno a cada socio, buscando ejercer un poder de influencia en el proceso de toma de decisiones. Esto se manifestaba en la dificultad para alinear los comportamientos en algunas áreas y trayendo como consecuencia por ejemplo la

relajación de la disciplina y de los controles. En algunas coordinaciones y supervisiones se establecieron cotos de poder desde donde se decidía quién permanecía en sus equipos y quién entraba, no necesariamente con criterios compatibles con la filosofía de la empresa.

Por esta circunstancia, recientemente los socios hicieron un análisis de la situación y tomaron la decisión de hacer una adaptación a la estructura para crear el puesto de Dirección General para lograr la unidad de mando, y llegaron a un acuerdo para que durante dos años se operara con uno de los dueños a la cabeza, y con base en una evaluación se verá la pertinencia de que el otro socio asuma la Dirección General a manera de acuerdo basado en el principio de equidad. En términos de la vivencia del Director, el cambio se vivió así:

“Aquí hubo un ajuste para los dos, pero las cosas se acomodaron y ahora ya yo estoy de Director no porque lo quisiera sino fue algo que definimos juntos, estamos reestructurando una forma diferente de empresa, es difícil pero funcionó, antes funcionó con ambos como directores durante dieciocho años, pero ya necesitábamos un cambio por la misma dinámica y por hacer un cambio... aunque viéndolo bien más bien éramos disfuncionales en equilibrio pero como cada quien, entonces fuimos cada uno haciendo un esfuerzo para operar con la nueva forma de dirigir el negocio, eso fue lo que para mí fue importante”. (Entrevista a Directivo, 26 de mayo del 2009)

4.4. Descripción de las relaciones institucionalizadas en CALZADO DEL VALLE

A lo largo de su historia, esta organización ha venido evolucionando su configuración como respuesta a los cambios por el crecimiento sostenido que la caracteriza desde su fundación. Las funciones establecidas en el diseño y en la operación de la empresa CALZADO DEL VALLE, han sido actualizadas con base en tres criterios: las necesidades de crecimiento por la expansión en el mercado; las adecuaciones producto de la innovación tecnológica y el rediseño de procesos sobre todo de tipo productivo, y el resultado del análisis estratégico como parte de su inserción proactiva en el entorno y

de su visión de futuro. Este elemento se ubica en la línea de los planteamientos sobre la gestión del involucramiento de alto nivel (Lawler, 1986) y de los hallazgos sobre el proceso de institucionalización de los modos de intercambio en la organización (Smircich, 1983; Urbiola, 2004).

En este inciso se presenta una breve descripción de las diversas áreas de la empresa, y cómo se da la interacción entre éstas, así como su interacción con organizaciones externas.

La modalidad de la descripción de las funciones e interacciones desde la perspectiva de los actores mismos de la organización se presenta en el anexo 7 del presente trabajo.

4.4.1. La Dirección General

Es el nivel de más alta jerarquía en la empresa. Actualmente es ocupado por uno de los socios, cuya escolaridad es licenciatura en contaduría pública. Ha cursado diversos programas de desarrollo ejecutivo a nivel nacional en la modalidad de cursos y diplomados.

Además de ejercer como Director General, tiene a su cargo los puestos en la función administrativa.

4.4.1.1. La Coordinación de Contraloría Interna. Esta área fusiona dos grandes funciones: la administración de la empresa y la contraloría propiamente dicha. Actualmente es ocupada por un colaborador que cuenta con el grado de licenciado en contaduría pública, y ha cursado diversos programas de actualización en administración, finanzas, fiscal y auditoría.

4.4.1.2. La Coordinación de Mercadotecnia y Ventas. Esta coordinación tiene la función específica de promover los contratos de ventas así como de administrar las acciones de mercadotecnia. Opera desde oficinas centrales y se apoya en un equipo de ventas integrado por un agente en varias regiones de la República Mexicana. Su titular es licenciado en administración de empresas y se ha actualizado continuamente mediante cursos y diplomados sobre su tema.

4.4.1.3. La Coordinación de Diseño y Desarrollo. Esta es el área creativa para el desarrollo de los modelos de calzado que la empresa fabrica, a partir de un análisis de las tendencias de la moda en el mercado y con base en los propios diseños que generan los integrantes del equipo que conforma esta Coordinación. Su titular es un profesional técnico en producción de calzado, con vasta experiencia en el diseño de calzado sintético, que se ha actualizado mediante la asistencia a cursos especializados en diseño además de su formación por la acción a través de la asistencia a ferias internacionales de calzado.

4.4.1.4. Coordinación de Recursos Humanos. Esta área tiene la función de administrar las compensaciones y las remuneraciones, así como llevar el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción al personal de nuevo ingreso. Actualmente se tiene un enfoque orientado al desarrollo organizacional. Años atrás se habían tenido muchos problemas con el área de Recursos Humanos, lo cual en gran medida se ha resuelto, se ha contratado a una especialista en este tema y se están aplicando nuevas formas de

remuneraciones y compensaciones, y se están implementando procesos de desarrollo organizacional.

En cuanto a la función de la Coordinación, su titular actual es una licenciada en Relaciones Industriales con maestría en Desarrollo Organizacional y Humano, con vasta experiencia en la implementación de procesos de gestión del cambio organizacional y de sistemas de compensación que fomentan la productividad.

4.4.2. La Dirección de Operaciones

Esta Dirección es la responsable de coordinar el área de producción de la empresa. Tiene bajo su responsabilidad el abastecimiento de los pedidos de los clientes, bajo un concepto de calidad en el producto y en el servicio. Coordina dos grandes áreas del proceso productivo: la producción propiamente dicha, que es el área donde se termina el producto; y el área de preacabado, en la que se procesan insumos que posteriormente serán ensamblados con las piezas generadas en el área de producción. Su titular actual es uno de los socios, quien desde la fundación de la empresa en 1985 se especializó en la tecnología de la producción de calzado, ahora es un experto en producción de calzado de dama. Es licenciado en contaduría pública, ha cursado diversos diplomados y cursos de talla internacional, destacándose el Diplomado en Alta Dirección de Empresas del IPADE. Durante su actualización ha tenido la oportunidad de asistir a seminarios viajeros principalmente en Brasil, España, Italia, EUA y Alemania.

A este respecto puede constatarse que la voluntad de los directivos concretada en la apuesta por el desarrollo de capacidades, es uno de los elementos más significativos para

la caracterización de su cultura empresarial proactiva, emprendedora, y a la vez integradora, promotora del equilibrio entre la productividad como objetivo de la firma y la satisfacción laboral como filosofía de responsabilidad social (Hernández, 2004; Volckmann, 2005; Basave y Hernández, 2007; Vargas, 2009).

4.4.2.1. La Coordinación de Producción e Ingeniería. Esta Coordinación abarca el tramo más amplio de administración de procesos en la empresa. Es la directamente responsable de la implementación del sistema de producción que tiene la empresa, además de que verifica la secuencia fluida del proceso lo que implica la resolución de problemas en el momento que se generan, y de monitorear continuamente la calidad en la manufactura del producto. Realmente opera como una Subdirección Operativa, pues tiene a su cargo tres grandes áreas clave en el proceso productivo: corte-espunte, ensamblado-montado-acabado, y preacabado; cada una de las cuales en realidad funciona como una Coordinación por el tramo de control que manejan. Tiene a su cargo además la función de Programación y Control de la Producción y el sistema de aseguramiento de la calidad. Su titular es un Ingeniero Industrial, con especialización en producción de calzado y en gestión de sistemas de calidad, además de una vasta experiencia en la coordinación de procesos de producción de calzado en otras empresas.

4.4.2.2. La Coordinación de Corte y Espunte. Esta área que opera prácticamente con estatus de coordinación de primer nivel por el tipo de procesos, el grado de responsabilidad y la magnitud del tramo de control, tiene la función de dar seguimiento a la aplicación de los modelos de producción a las fases de corte y espunte en sus

respectivas líneas, las cuales están subdivididas de acuerdo con la cantidad de operarios requeridos en función del volumen de producción. Su titular actual tiene grado de escolaridad de secundaria, es un técnico formado por la práctica y la experiencia, además de estar certificado en Competencias Laborales sobre el manejo del proceso de producción en sus fracciones, y cuenta con formación como formador interno. Se ha capacitado en diversos cursos de actualización.

4.4.2.3. La Coordinación de Ensamble y Acabado. Esta área también asume cotidianamente las funciones de coordinación, es la parte del proceso que recibe los insumos para armar las piezas tanto en los cortes como en el montado, y generar los pares de calzado. El personal a su cargo está compuesto de un equipo de supervisores y un nutrido grupo de operativos que hacen las fracciones correspondientes. El titular actual cuenta con estudios de nivel secundaria, además de estar formado como formador y de estar certificado en Competencias Laborales para el manejo del proceso de ensamble.

4.4.2.4. La Coordinación de Preliminar. Esta área también opera en la práctica como una coordinación de primer nivel pues tiene a su cargo casi la quinta parte del personal operativo de la empresa. La actividad en esta área consiste en la producción de fracciones preliminares al ensamblado y montado de calzado, la mayor parte de su tarea es la elaboración y/ o preparación de la suela y tacón según los diseños. Actualmente el puesto lo ocupa un técnico en producción con bachillerato terminado y carrera técnica en

producción de calzado, ha participado en otras empresas con anterioridad y ha acumulado amplia experiencia en producción de calzado de piel y sintético.

Hay otras áreas agrupadas en la Dirección Operativa que no tienen el estatus de coordinación pero que su función es clave en el proceso productivo, tales como el área de Compras y el área de Aseguramiento de Calidad.

4.5. La vinculación institucional de CALZADO DEL VALLE

Por otro lado, CALZADO DEL VALLE está articulada al entorno externo mediante su afiliación a diversos organismos tales como la COPARMEX, la CANACINTRA y la CICEG; los dueños de la empresa ha colaborado en diversos cargos de esta última, y son fuertes impulsores de las nuevas tendencias del gremio en materia de innovación, desarrollo tecnológico y formulación de estrategias de comercialización. Con relación a los clientes que representan el 80/20 de su producción, tienen un sistema de comunicación directa para establecer los contratos de venta, manteniendo además un enlace constante para identificar la respuesta del mercado a la oferta de los diversos modelos que se fabrican. Este monitoreo se hace por tres canales: lo que los vendedores reciben de información directamente en las regiones del país donde se tiene cobertura; lo que los colaboradores del área de Ventas dialogan vía electrónica o telefónica con sus contactos en las empresas compradoras -generalmente el encargado de compras-, y lo que los mismos directivos sobre todo el Director General recibe de realimentación por parte de sus pares los directivos de las empresas compradoras ya sea en diálogos telefónicos, mediante correspondencia electrónica o en encuentros ex profeso para abordar los temas relacionados con la negociación.

5. EL LIDERAZGO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN CALZADO DEL VALLE

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación de campo a través de la cual se identificó los estilos de liderazgo y su dinámica que se ejercen en la empresa, tanto formal como informal. De igual forma, se plasma el análisis a la cultura organizacional, y se analiza de qué manera está implicado el liderazgo en la evolución y prevalencia de la cultura (Barba y Solís, 1997). Ambos ejes de análisis se auscultaron mediante procedimientos complementarios, de tal forma que se obtuvo una apreciación cualitativa del fenómeno en cuestión, como también una idea de la tendencia de las percepciones de los actores a través de instrumentos cuyos resultados fueron procesados cuantitativamente.

5.1. Conceptos preliminares

Como se argumentó en el capítulo III, esta modalidad predominantemente cualitativa permite estudiar el hecho social desde una óptica integral. En consecuencia con esta metodología, se ha optado por presentar un análisis iluminativo (Richards, 1988) a partir las percepciones de los actores del proceso organizacional, de tal manera que se incluyen extractos amplios de las entrevistas a profundidad para ubicar la identificación de los estilos de liderazgo, en el contexto de la auto percepción de los entrevistados.

5.2. Cómo se ejerce el liderazgo en la organización

El liderazgo establecido formalmente es inherente al puesto en la estructura organizacional. Cada uno de los directores, coordinadores y jefes de departamento por descripción del puesto asumen una tarea de liderazgo, el cual se ejerce mediante su desempeño frente al grupo integrado por los subordinados que hacen las actividades y tareas específicas de cada área. A continuación se presenta el resultado del análisis del estilo de liderazgo de cada uno de ellos, primeramente de acuerdo a como fue descrito por los mismos actores, y posteriormente se presenta un análisis de los resultados de la aplicación de la Prueba de Adaptabilidad de un Líder (Blanchard, 1998) a los directivos y mandos medios de la empresa.

Los resultados se presentan en dos bloques, uno correspondiente a las áreas adscritas a la Dirección General, que tiene bajo su responsabilidad directa las funciones administrativas; y el otro correspondiente a la Dirección Operativa, que tiene la responsabilidad de coordinar las funciones de producción. Después de la presentación de los resultados derivados de la aplicación de métodos cualitativos, se hace una discusión a la luz de los conceptos y teorías pertinentes para el presente trabajo.

5.2.1. Análisis de resultados de las entrevistas a profundidad sobre liderazgo

La naturaleza de los estilo de liderazgo que se ejercen en CALZADO DEL VALLE, ha sido identificada mediante la metodología descrita en el capítulo II del presente trabajo. En este apartado se presenta el análisis del resultado de las entrevistas aplicadas a los Directores, Coordinadores y Jefes de Departamento de la empresa.

5.2.1.1. Dirección General. Se encontró que quien ocupa el puesto de Director General, tiene un estilo de liderazgo predominantemente participativo. Él conoce bien a qué se refiere la taxonomía de tipos y estilos de liderazgo, y en su autoanálisis identifica las pautas de desempeño que le permiten corroborar tal concepto de sí mismo. Como lo expresa el Director General:

“Me preocupo mucho por mi forma de ser, soy tranquilo, porque me he convencido de que mi forma de ser a la larga en mi vida profesional es mejor que otras formas de ser. Pienso que escucho a la gente, me gusta ver qué pasa, primero tener la información, primero preguntar, para no caer en prejuicios... Me gusta delegar mucho, confiar en la gente, bueno que la gente se sienta muy bien trabajando conmigo y sabe que se va a hacer las cosas y que se va a hacer responsable de él y si es conmigo saben que si algo no sale bien para la otra es tal como decimos. Yo creo que esta forma de ser me ha permitido tener suficiente tiempo para estar alerta a las situaciones del entorno externo que pueden ser una amenaza o una oportunidad para nuestra empresa, y elegir estrategias que nos posibiliten seguir mejorando y creciendo”. (Entrevista a Director General, 26 de mayo del 2009)

Se puede ver que otro rasgo es la capacidad de delegar tareas y funciones, de tal forma que el ejercicio del poder inherente al puesto lo comparte con los subordinados. Este hallazgo permite conocer que la manera en que se ejerce la dirección de la organización se orienta a un estilo adhocrático (Lewis, 2004). De acuerdo con lo planteado por Mintzberg (2004b), este estilo directivo no se deriva solamente de una formación académica estructurada, sino sobre todo de una combinación de elementos de la persona entre los que se destaca la capacidad de identificar en el entorno externo las situaciones que representan una oportunidad de innovación, para luego éstas incorporarlas a los cambios en los procesos internos de la organización.

5.2.1.1.2. Coordinación de Contraloría Interna. Quien ocupa este puesto tiene claro que su función es más fría y abstracta que las de otras áreas de la empresa, por tratarse

de la parte financiera, fiscal, de auditoría, que requieren un tratamiento perfecto de la información contable y financiera, por lo que el estilo de liderazgo realmente se expresa poco. El actual titular plantea que una vez que cada integrante de su equipo comprende el significado de su función y lleva a cabo sus actividades en la forma prevista, se requiere poco de su intervención, por lo que su estilo de liderazgo es más directivo, pues por el alto grado de responsabilidad debe estar constantemente al tanto de los procesos del área bajo su responsabilidad. Su propia conceptualización es como se cita a continuación:

“Interactúo mucho con la gente, siempre me preocupo porque esté ocupada y ubicada haciendo su trabajo para tener resultados. Sobre la marcha me gusta a veces apoyar, a veces cedo pero instruyo a la gente, me gusta escucharla, que sientan la libertad de comentarme. Que la gente exponga su detalle hasta cierto límite y participe, soy muy estricto en la llegada de la gente, cuando se equivocan, pues qué vamos a hacer, se les dice, una vez se les explica y otra vez, pues ya se les llama la atención fuerte ahora sí. Aunque yo confío en mi gente, pero siempre debo estar al tanto de cómo va todo”. (Entrevista a Contralor Interno, 16 de abril de 2009)

Puede identificarse que el tipo de actividad un tanto mecánica y rutinaria pero enmarcada en procesos muy delicados, han sido asumidos por este líder en la forma que lo expresa en su entrevista.

5.2.1.1.3. Coordinación de Diseño. Esta área tiene un flujo constante de actividad en su ciclo operativo desde la identificación de las tendencias de la moda del calzado y la fase creativa de diseño, hasta la entrega de los modelos y moldes de las líneas que han sido contratadas por los clientes. Su momento más álgido sucede cuando se está preparando precisamente el diseño de línea, que se hace con una fuerte presión de tiempo. Quien actualmente ocupa este puesto tiene un perfil de liderazgo de tipo directivo justo en estos

momentos, mientras que subyace un estilo participativo que motiva a sus colaboradores a la creatividad. En sus términos, su estilo es el siguiente:

“No sé cómo llamarlo, pero pienso que es muy fuerte, soy muy fuerte con ellos porque todos estamos en el mismo canal y no nos podemos hacer tontos ninguno, si llegan tarde y se quedaron afuera, se quedan afuera como en producción. Pero en cuanto a nuestra responsabilidad la asumimos como equipo, todo mundo aporta su creatividad, en eso yo estoy confiado en que cada uno sabe hacer su trabajo, y yo prefiero que ellos sientan esa responsabilidad de aportar lo que les corresponde, solo dejando en claro qué debemos lograr como resultado; por ejemplo en esta semana tenemos una situación de mucha tensión porque tenemos en puerta a SAPICA, y debemos tener listos los diseños que vamos a exhibir, y se necesita combinar creatividad en eso cada uno es su propia medida, con agilidad, y en eso yo intervengo para que haya responsabilidad y compromiso”. (Entrevista a Coordinador de Diseño y Desarrollo, 7 de abril del 2009)

Esta área que concentra a un equipo creativo, al verse inmersa en la secuencia contra reloj que debe desembocar en la entrega a tiempo de pedidos y de muestras para exhibiciones, vive por un lado la necesidad de sentirse en las condiciones propicias para aportar hasta cierto punto el arte del diseño, y por otro la presión de entregar la síntesis creativa en un tiempo límite. El desempeño de su líder formal abastece ambas facetas de su rol.

5.2.1.1.4. Jefatura de Modelaje. En este puesto que es de tercer nivel en la estructura organizacional se tiene la función de concretar los diseños en modelos para las líneas de producto durante cada temporada, se tiene la responsabilidad de ser muy precisos en forma milimétrica porque de otra manera los cortes no ensamblarían de acuerdo con el diseño. Esta fase está inmersa en la presión del tiempo de entrega, con las especificaciones del producto y de la calidad del mismo. Su titular actual concibe en la forma siguiente su estilo de liderazgo:

“Yo soy muy participativo, me enfoco a la colaboración, habemos varios en este departamento y debemos apoyarnos y motivarnos unos a otros, cuando unos estemos muy atareados y otros ya

tengamos mucho avance, es importante comprender que el resultado es de todo el departamento y no de individuos, todos vamos en el mismo barco” (Entrevista a Jefe de Modelaje, 4 de junio del 2009).

5.2.1.1.5. Coordinación de Recursos Humanos. En el reciente rediseño del concepto para esta área, esta Coordinación ha adquirido un rol más allá de la administración del recurso humano y para ello ha incorporado el fomento al cambio organizacional y al desarrollo humano. Por eso está ahora concibiéndose más como una Coordinación de Desarrollo Organizacional. Su titular actual es una persona especializada en este campo, lo que le ha permitido desarrollar habilidades para dichos propósitos. Ella concibe su estilo de liderazgo como lo expresó en su entrevista a profundidad:

“Trato de ser democrática, siempre y cuando no se descuiden los intereses de la organización por parte de la gente a mi cargo, pues no todas las personas tienen claro lo que implica tener la responsabilidad de participar y de asumir su responsabilidad si necesidad de un jefe, porque estoy convencida de que debemos llegar a ser un equipo de trabajo de alto desempeño; soy exigente, me he habituado a establecer controles para cumplir las metas, porque es un área que pide mucho control al tratarse de los contratos y de la estimación de sueldos y salarios; en ocasiones soy muy atropellada, pero también sin perder de vista la atención que le debemos al cliente, tengo además una actitud profesional y laboral exigente”. (Entrevista a Coordinadora de Recursos Humanos, 15 de abril del 2009)

Se puede observar que el perfil de esta líder combina la faceta de autoridad con la de participación, dependiendo de la situación, y dado que tiene claro la importancia de la colaboración, su desempeño tiende hacia esta modalidad de liderazgo orquestador.

5.2.1.1.6. Coordinación de Ventas y Mercadotecnia. En este puesto se tiene una responsabilidad crucial pues es la que da vida a la organización al tratarse de la inserción y permanencia en el mercado mediante las ventas, el mantenimiento y crecimiento de la cartera de clientes, y la propuesta de estrategias para el posicionamiento de la marca y

sus productos. En el área hay una faceta rutinaria que es el proceso de venta-facturación, mientras que hay otra que es flexible como la promoción de ventas y la prospección de clientes para el cierre de contratos. Finalmente el área está expuesta a resultados medidos en volumen de ventas, pero también por el grado de satisfacción de los clientes finales y de sus distribuidores. El líder formal de esta área concibe su perfil de la manera siguiente:

“No me gusta quedar mal, no me gusta fracasar. [...] mi estilo es democrático combinado con autoritario, te lo digo con toda franqueza, reacciono de acuerdo a la persona y de acuerdo al problema, si hay problema fuerte el cual yo no me enteré, y alguien reaccionó, porque tengo que hacerle sentir y decir ‘así no se trabaja, la forma de trabajar es ésta’[...] trato de sentirme como jefe cuando las cosas tienen que ser así, cuando haya un error dices ok, si te equivocaste por no hacerlo de la manera correcta pero fue tu mejor esfuerzo, pues la manera correcta era habernos dicho, y dialogamos sobre cómo pudo haberse resuelto la situación de la mejor manera porque creo plenamente en tu talento y capacidad, entonces en ese momento actúo en forma democrática, cada uno de los de mi equipo conocen sus tareas y sus resultados a generar y confío en que las cosas van a salir por su esfuerzo y compromiso. También sucede cuando ven que tienes una desventaja entonces a veces tienes que ser más autoritario, por ejemplo cuando tienes menos años que los demás, debes hacerles ver que eres el jefe y que debemos estar en el mismo canal, para no propiciar la sensación de que cada quien puede hacer las cosas como le venga en gana y tener excusas para el incumplimiento de metas y de calidad”. (Entrevista a Coordinador de Ventas y Mercadotecnia, 13 de abril del 2009)

En esta área se tiene una situación determinada por la presión de los resultados expresados en volumen de ventas sobre todo en un contexto amenazado por la competencia global, lo que requiere de una atención constante por parte del líder formal en el desempeño de sus colaboradores. Él expresa en forma muy clara tener un equilibrio entre la faceta directiva –autoritaria como él menciona- y la participativa. Realmente puede verse que su actuación también es de tipo delegacional al tratarse de coordinar un equipo de ventas que está desconcentrado y que requiere tomar decisiones en el punto de

venta, pudiendo ser en cualquier parte de la República Mexicana ya que los agentes de ventas están en regiones que abarcan diversos estados del país.

5.2.1.1.7. Jefatura de Mercadotecnia. Esta área forma parte de la Coordinación de Ventas y Mercadotecnia. Su función específica consiste en la procuración de la cartera de clientes y en la organización de las actividades de promoción y publicidad, de tal forma que tiene una constante interacción con proveedores externos de servicios como campañas, diseño de *publicity*, entre otras. Su titular actual tiene un estilo de liderazgo de tipo directivo en cuanto a su desempeño, con rasgos de tipo participativo dada su personalidad que es ecuánime. En sus términos, ella expresa su estilo de liderazgo:

“Mi trabajo realmente es sencillo pero laborioso, debemos seguir procedimientos que nos permiten obtener los resultados, y yo me concentro en que todo salga bien, por ejemplo si vamos a montar un stand, que todo esté de acuerdo al diseño; o el seguimiento a los clientes que más nos compran, para que estén enterados de las nuevas líneas que vamos a producir. Creo que soy una líder que cuida que los otros hagan su trabajo, pero me gusta participar cuando se trata de que aportemos ideas para enriquecer alguna decisión” (Entrevista a Jefatura de Ventas, 4 de junio del 2009).

Esta percepción de su trabajo permite cotejar con la forma en que su jefe inmediato –el Coordinador de Ventas y Mercadotecnia- se desempeña como líder, de tal forma que el ritmo y la secuencia de trabajo además del enfoque a resultados propician que durante las temporadas del año se abastezca de pedidos al área de producción. Esta dinámica explica en parte por qué la empresa pasó de tres mil pares diarios en el año 2001 a siete mil en la actualidad.

5.2.1.1.8. Jefatura de Embarque. Esta área tiene la función de recibir los pares terminados para su empaque y embarque ya sea para entrega directa con unidades de

transporte de la empresa o para su entrega a empresas transportistas. Debe verificar que la cantidad especificada de pares por estilo y línea de calzado sea correcta, de no ser así debe comunicarse a producción para que se resuelva. Puede decirse que este punto del proceso recibe también el cúmulo de tensión que se generó antes de llegar el producto terminado, por la presión de tiempo pues generalmente se está embarcando cuando es la fecha límite de entrega al cliente. El tipo de liderazgo ejercido por quien ocupa este puesto es descrito por él mismo:

“Hay mucha comunicación porque conozco a la gente de mi equipo y lo que se hace en la empresa, yo he estado desde abajo y más o menos sé todo lo que tienen que hacer, yo les digo nada más lo principal porque ellos ya saben lo que tienen que hacer. Todo lo que me digan con relación a los problemas de pedidos con irregularidades lo apunto y lo paso a bodega para que no lo manden, en eso sí trato de ser muy exigente” (Entrevista a Jefe de Embarque, 4 de junio del 2009).

5.2.1.2. Dirección de Operaciones. Esta área es el otro bloque en la estructura organizacional. En la persona que actualmente ocupa este puesto se encontró que tiene un perfil de liderazgo que combina un rasgo marcadamente participativo, con otro que es también marcadamente de tipo directivo por su desempeño vertical ante determinadas circunstancias. La clase de actividades derivadas de la función de dirigir todo el proceso productivo y garantizar las metas, aunado a la personalidad de este líder han dado como resultado un desempeño que se orienta a resultados, con alta preocupación por las metas preestablecidas. En sus términos, el Director Operativo se percibe a sí mismo de la manera siguiente:

“Mi personalidad es fuerte, no dejo de ser yo, soy muy analítico; veo información y cuestiono muchas cosas y busco qué está mal, pero antes lo hacía para regañar a la gente y ahora lo hago para ver cómo pueden mejorar ellos o como podemos resolver el problema. No he dejado de ser persistente pero sin enojarme. He logrado que en el trabajo cotidiano mi equipo participe con ideas, propuestas y sus propias conclusiones sobre las situaciones que se presenten. Permito que se equivoquen pero una equivocación muy consensada, entonces, la gente puede tomar decisiones

en su ámbito de trabajo siempre y cuando hayamos establecido en grupo que así puede ser en el tipo de situación que se encuentre. Por el tipo de trabajo tan intenso todos los días, creo que he aprendido a combinar el estar metido en el proceso pero a la vez hacerle sentir a la gente que es confiable para hacer lo que le corresponde” (Entrevista a Director Operativo, 26 de mayo del 2009).

Esta combinación de rasgos hace que el estilo resultante sea importante en la parte operativa de la empresa, porque el flujo del proceso que inicia con el diseño de modelos y termina con la entrega del producto a los clientes, es sumamente dinámico, con tensiones frecuentes.

5.2.1.2.1. Coordinación de Producción e Ingeniería. Este colaborador está en los procesos más intensos desde el punto de vista del cumplimiento de las metas de número de pares en determinado tiempo, además de la dinámica cotidiana con el grueso del personal, pues en esta área se tiene al 85 por ciento de los empleados. Entonces el tramo de control que se ha requerido llevó a la integración de cuatro niveles en la cadena de mando: el Coordinador General, los Coordinadores de área (preacabado, corte-pespunte, y ensamblado-acabado) y los jefes y supervisores de cada fase del proceso productivo que tienen a su cargo a los operarios. El titular actual describe su propio estilo de liderazgo:

“Es casi igual como me lo refleja a mí el Director de Operaciones, yo lo reflejo a piso, estamos en la etapa de cambios y queremos que funcionen los equipos de trabajo en cada fase del proceso con autonomía por lo que se requiere mucha participación de nuestra gente, yo me considero en este aspecto un líder participativo. Tengo muy buena comunicación con los coordinadores, les doy toda mi confianza y cuando tienen un problema escucho a ambas partes, a veces, me toca ser psicólogo también de supervisores y coordinadores”. (Entrevista a Coordinador de Programación y Control de la Producción, 14 de abril del 2009)

5.2.1.2.2. Coordinación de corte y pespunte. Como se señaló en la descripción de las funciones de esta área, el tipo de proceso posibilita la producción de grandes lotes de producto para su entrega en la fase siguiente que es ensamblado y montado. Se requiere de un liderazgo que esté influyendo permanentemente a su equipo para un desempeño con calidad, con resistencia física y mental por la carga de trabajo y con colaboración constante porque el proceso es de recepción-entrega de cortes en el flujo de la línea de producción. La persona que ocupa actualmente el puesto tiene un estilo de liderazgo participativo, tiene una capacidad desarrollada de influencia mediante comunicación verbal y gestual constante. Su propio concepto es el siguiente:

“A mí me gusta mucho darles confianza, soy muy participativo, propicio la participación de los supervisores, que ellos son capaces de coordinar a su grupo, en algunas ocasiones sí he tenido que ser duro, y me gusta decirles las razones, el porqué, no nomás lleguen, y, esto es; el porqué se están haciendo las cosas. No se trata de imponerles, o sea también son personas y hay que decirles porque está la situación así ahorita. Condescendiente de repente...sí he caído en el error de ser demasiado condescendiente con algunas personas en circunstancias en que hay que ser más firme, y pero no me cuesta trabajo darme cuenta de que me equivoqué”. (Entrevista al Coordinador de Corte y Pespunte, 3 de junio del 2009)

En el desempeño cotidiano, esta área de la empresa se vive una intensa actividad tanto por el tipo de procesos que se siguen como por el perfil de los operarios cuyo bajo nivel de escolaridad y su cultura, sus formas de expresión y de reacción realmente son difíciles. Lograr un equilibrio entre el estilo participativo y el directivo no es nada fácil, y este grado de dificultad complica la posibilidad de que la filosofía y la expectativa de la alta dirección por tener una empresa con líderes que fomentan a las personas y su productividad de manera participativa, fácilmente pueden diluirse en el tramo de supervisión a operarios y en la realidad darse en este nivel una relación autoritaria y directiva. En los recorridos por la planta y en los diálogos informales con operarios y

supervisores se pudo percibir elementos que corroboran el esfuerzo de parte de los líderes por un desempeño participativo.

5.2.1.2.3. Coordinación de ensamble y acabado. Como se expuso en el apartado de descripción de las funciones de esta área, aquí se recibe las fracciones de corte y pespunte, para armarlo con las piezas integrando el material producido en preacabado. La dinámica del trabajo es muy similar a la que se describió en el inciso anterior, de tal forma que el liderazgo de esta Coordinación también se requiere con las características descritas en la Coordinación de Corte y Pespunte. El titular actual de esta área se describe como líder de la siguiente manera:

“Mi liderazgo es tratar de trabajar mucho en equipo, el tratar de guiar a mi gente como equipo en todo nivel. Trato de llegar de una manera bien con la gente para ver qué está pasando y que sientan mi apoyo y hay que ubicarlos que estén comprometidos con la meta de la empresa porque la empresa somos todos, así nos lo hacen ver y sentir nuestros patrones. A veces se presentan dificultades sobre todo cuando algún supervisor o algunos operativos son inexpertos o cuando hay alguna conducta indeseada, y se tiene que ser muy firme, pero dejando en claro todo las cosas funcionan”. (Entrevista a Coordinador de Ensamble y Acabado, 3 de junio del 2009)

5.2.1.2.4. Coordinación de Preacabado. En la práctica esta área da la impresión de constituir una empresa aparte, porque está en otra nave industrial –a pesar de estar adjunta a la nave central- y por la dinámica en la producción del preacabado, muy similar a las dos anteriormente descritas, que tiene un mando responsable de todo este sub proceso. Quien actualmente ocupa el puesto de Coordinador se percibe a sí mismo como se expresa a continuación.

“El liderazgo como el de los patrones, de mi Coordinador de Producción, es el que me ha funcionado, creo que uno debe ser flexible, participativo, esto no quiere decir que acepte cosas que a veces uno cree que no debe dejar pasar y que aprendamos a trabajar en equipo. Platico con los supervisores que no deben ser prepotentes, no es necesario gritar para que la gente te escuche, te siga, te crea. Trato de ser muy claro en mis pláticas y en mis explicaciones con mi gente, que

sepan cuál es la filosofía de nuestra empresa. Pero también soy muy directo cuando alguno no está de acuerdo en integrarse de esta forma. Por ejemplo, nosotros hemos aplicado las multihabilidades y creemos que debemos tener gente capaz de hacer varias fracciones y los supervisores además de otros con mucha experiencia la hacen de maestros de los jóvenes o inexpertos, para que cuando queramos promover a alguien de puesto o cuando falte alguien, no se afecte el ritmo de producción y para que la gente esté más motivada, pero no falta quien diga que no tiene porqué compartir lo que sabe o que no quiere trabajar en equipo, hay que ubicarlo firmemente o incluso removerlo de su puesto”. (Entrevista a Coordinador de Preacabado, 4 de junio del 2009).

5.2.2. Análisis de resultados de la aplicación de la Prueba de Adaptabilidad del Líder

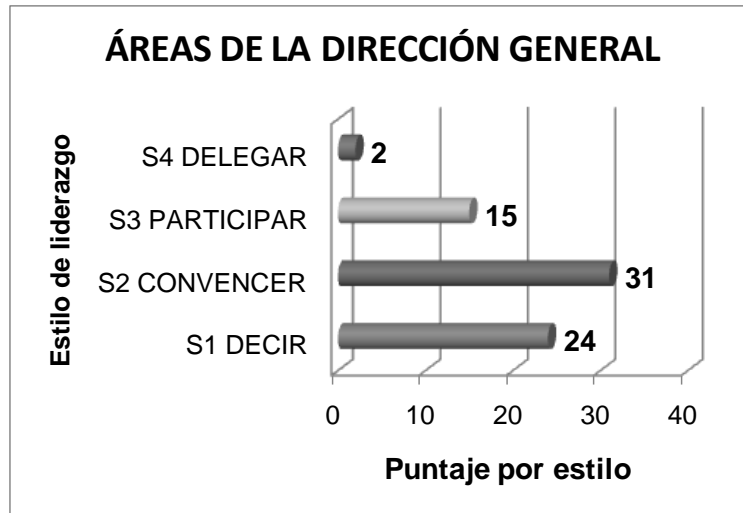
Esta prueba fue aplicada a trece integrantes del equipo directivo y de los mandos medios. Los resultados fueron los siguientes.

5.2.2.1. Áreas que forman parte de la Dirección General. Para mostrar los resultados correspondientes al conjunto de áreas que en la estructura organizacional están bajo la responsabilidad y autoridad de la Dirección General, conviene puntualizar que este puesto fusiona dos grandes funciones: las propias de la Dirección General, y las veces de lo que podría llamarse Dirección Administrativa. En los resultados se tiene un consolidado del conjunto de departamentos que pertenecen a esta área: Contraloría Interna, Ventas y Mercadotecnia, Diseño, Recursos Humanos.

La sumatoria de los puntajes obtenidos muestra un estilo S1 DECIR con 24 puntos que corresponden al 33 por ciento, el estilo S2 CONVENCER con 31 puntos y un 43 por ciento, el estilo S3 PARTICIPAR con 15 puntos y un 21 por ciento, y el estilo S4 DELEGAR con 2 puntos que representan un 2 por ciento (figuras 9 y 10).

Figura 9

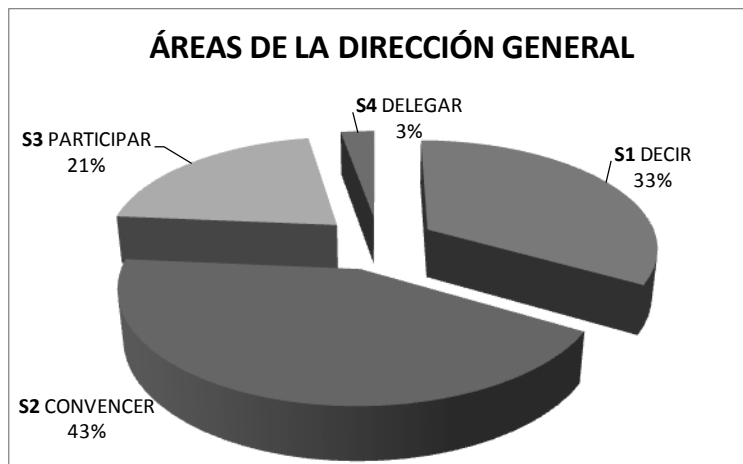
Valores de los estilos de liderazgo predominantes en las áreas de la Dirección General
(n=14)



Fuente: Elaboración propia.

Figura 10

Porcentajes de los estilos de liderazgo predominantes en las áreas de la Dirección General (n=14)



Fuente: Elaboración propia.

Estos resultados muestran una predominancia en el perfil de los líderes formales en su desempeño con un estilo persuasivo (S2 CONVENCER), con un comportamiento alto en la tarea y alto en la relación, seguido de un estilo informativo (S1 DECIR), lo cual implica que en algunas áreas o situaciones se tiene predominantemente una relación con los subordinados atendiendo con un comportamiento alto en la tarea, y un comportamiento bajo en la relación. El enfoque participativo (S3 PARTICIPAR) aparece también en una magnitud relevante aunque en menor emergencia que los dos estilos anteriores, implicando en esta faceta un comportamiento bajo en la tarea y alto en la relación. Finalmente, el estilo delegacional (S4 DELEGAR) aparece en una mínima dimensión, lo cual significa que en escasas circunstancias se activa un comportamiento bajo en la tarea y bajo en la relación.

Este resultado evidencia que en esta área correspondiente al bloque de la Dirección General -que incluye las funciones administrativas- los líderes actúan predominantemente asumiendo que la madurez de los subordinados es lo suficientemente madura para desarrollar sus competencias pero no lo suficiente como para actuar en forma ampliamente confiable, lo cual puede estar significando que hay una parte importante de colaboradores de ingreso reciente –ya sea por renovación de cuadros o por su escaso nivel de desarrollo de capacidades- que requiere de la actuación explícita de su jefe inmediato.

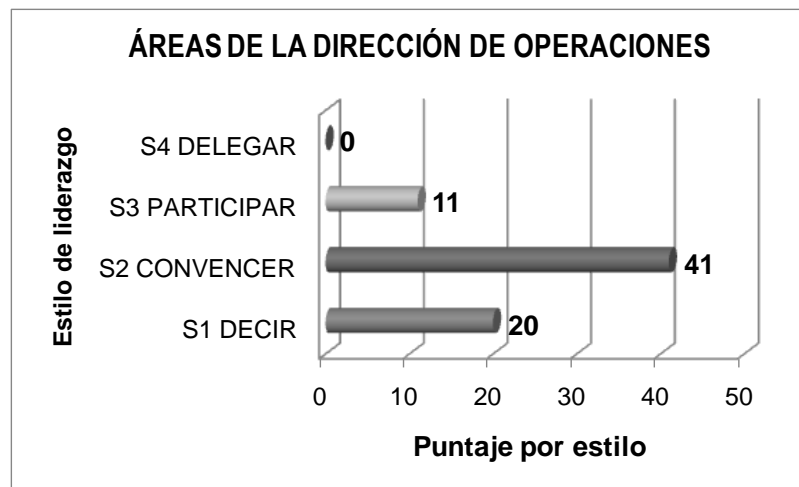
No obstante, se puede identificar también una faceta de desempeño asumiendo que una parte de los colaboradores o en ciertas circunstancias muestran la suficiente madurez

como para confiar su desempeño en forma independiente y se reconoce que sus competencias están al nivel de las exigencias de los procesos administrativos.

5.2.2.2. Áreas que integran la Dirección de Operaciones. Las áreas que corresponden a la Dirección de Operaciones son: Producción e Ingeniería, Corte y Pespunte, Preacabado, Ensamble y Acabado. El resultado consolidado de la aplicación de la Prueba de Adaptabilidad del Líder fue: en el estilo S1 DECIR 20 puntos que representan el 28 por ciento; S2 CONVENCER con 41 puntos que son el 57 por ciento; S3 PARTICIPAR con 15 puntos, es decir el 15 por ciento, y finalmente S4 DELEGAR con un puntaje de cero (figuras 11 y 12).

Figura 11

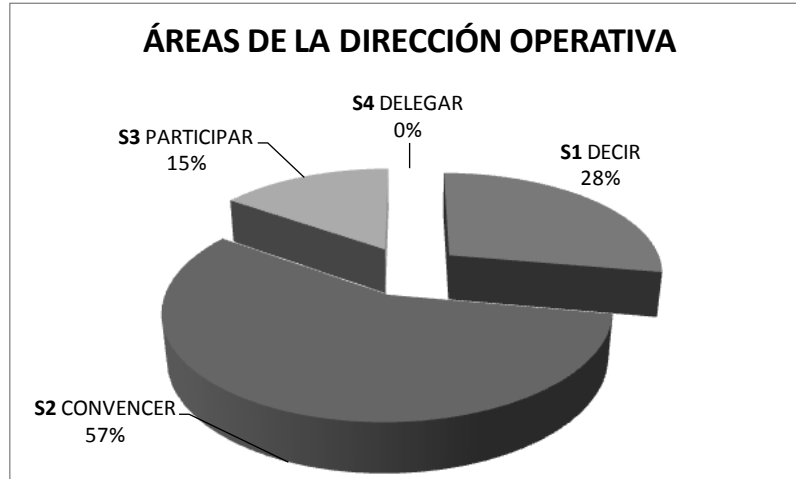
Valores de los estilos de liderazgo predominantes en las áreas de la Dirección de Operaciones (n=14)



Fuente: Elaboración propia.

Figura 12

Porcentajes de los estilos de liderazgo predominantes en las áreas de la Dirección de Operaciones (n=14)



Fuente: Elaboración propia.

Estos resultados en el área aglutinada en la Dirección de Operaciones muestran un perfil similar al del área administrativa y en la Dirección General, con una tendencia un poco más enfocada al estilo persuasivo (S2 CONVENCER) que en el caso anterior, lo que muestra una mayor manifestación de comportamiento alto en la tarea y alto en la relación. El estilo informativo que implica el menor grado de madurez de los colaboradores o la vivencia de situaciones que ameritan mayor presencia dinámica de los líderes se da en la cuarta parte de las circunstancias, implicando la acción de estos líderes con alto grado de ayuda o tutoría a los colaboradores. Puede observarse en el resultado que el estilo delegacional prácticamente no se encuentra en la modalidad actual del desempeño de los jefes y coordinadores que pertenecen a esta área.

5.2.2.3. Resultado global para todas las áreas de CALZADO DEL VALLE. Haciendo un consolidado de los resultados correspondientes a toda la organización, se obtuvo un

estilo S1 DECIR con 44 puntos que son el 31 por ciento del total; S2 CONVENCER con 72 puntos representando un 50 por ciento; S3 PARTICIPAR con 18 puntos siendo el 18 por ciento del total, y el estilo S4 DELEGAR CON 2 puntos que equivalen al 1 por ciento del total (tabla 12).

Tabla 12

Resultados de la aplicación de la Prueba de Efectividad y Adaptabilidad del Líder a directivos y mandos medios de CALZADO DEL VALLE (n=14)

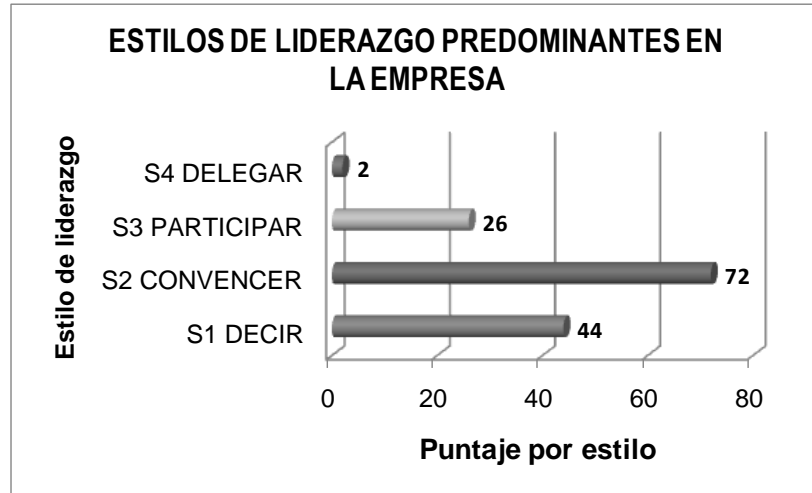
ESTILOS DE LIDERAZGO	ÁREAS DE LA EMPRESA					
	DIRECCIÓN GENERAL	%	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	%	TODA LA ORGANIZACIÓN	%
S1 DECIR	24	33	20	28	44	31
S2 CONVENCER	31	43	41	57	72	50
S3 PARTICIPAR	15	21	11	15	26	18
S4 DELEGAR	2	3	0	0	2	1
TOTALES	72	100	72	100	144	100

Fuente: Elaboración propia.

Las figuras 13 y 14 muestran los resultados para el consolidado de todas las áreas de la empresa.

Figura 13

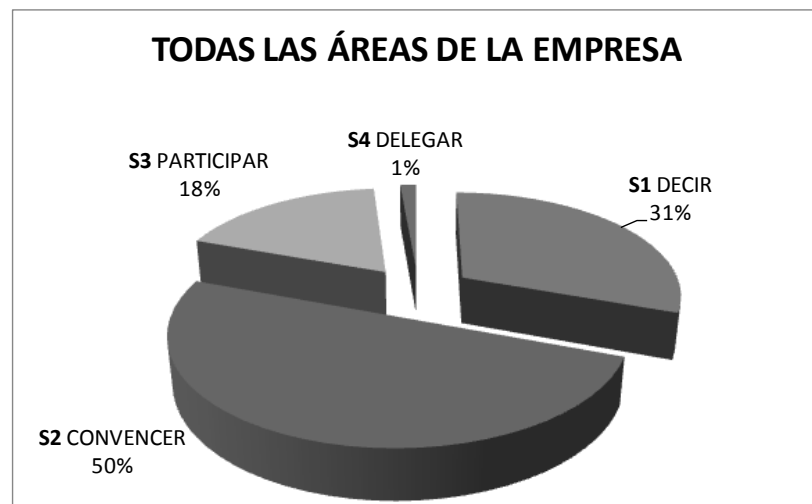
Valores de los estilos de liderazgo predominantes en el consolidado de las áreas de la empresa (n=14)



Fuente: Elaboración propia.

Figura 14

Porcentajes de los estilos de liderazgo predominantes en el conjunto de las áreas de la empresa (n=14)



Fuente: Elaboración propia.

Haciendo un análisis de los resultados globales en la aplicación de la Prueba de Adaptabilidad del Líder a los directivos, coordinadores y jefes de departamento de CALZADO DEL VALLE, se encontró que predomina un estilo S2 CONVENCER. En la mayoría de las circunstancias los líderes formales perciben que los colaboradores están en el proceso hacia la madurez, o bien la situación exige de su parte como cabezas de áreas su presencia más activa, ejerciendo conductas motivadoras, formativas y de fomento al desempeño. Esto implica que la emergencia del estilo de liderazgo está enfocada al proceso tecnológico-productivo, lo que representa una situación prevaeciente como rasgo de la cultura de la organización. Tal hecho social visto a la luz de la Teoría del Liderazgo Situacional (Blanchard *et al*, 1998) refleja la predisposición a la actuación según la necesidad constante de fomentar el desarrollo de capacidades desde los líderes hacia los subordinados debido a que constantemente cambian los modelos de calzado que se deben producir según las estaciones del año y las tendencias de la moda.

No obstante, es factible que esa tendencia al estilo S2 CONVENCER sea compartida por un estilo estructural de liderazgo que predomina en los líderes a nivel de Directores y Coordinadores, quienes han revelado su filosofía y su valor orientados a la participación como modo de operación, y esto está en la línea de los hallazgos de trabajos sobre este enfoque teórico sobre el liderazgo (Fiedler, 1967; Lok y Crawford, 1999; Sánchez, 2000; Block y Domtar, 2003; Volckmann, 2005; Masood *et al*, 2006; Pedraja-Rejas y Rodríguez, 2006).

En menor medida, su actuación con un estilo S1 DECIR es más protagónica en el sentido de que se requiere su presencia y su rol formativo ante la escasa experiencia de

los colaboradores en esa situación, o ante momentos en que las circunstancias así lo exigen. En poco menos del 20 por ciento de las circunstancias la actuación de los líderes formales se da con un estilo participativo, al percibir que el grupo ha madurado lo suficiente para ser confiable o bien que la situación así lo propicia y lo permite, haciendo una labor más de seguimiento, de motivación, de equipo y de colaboración.

Es notorio que la Prueba revela en el desempeño de los líderes una escasa adaptabilidad con conducta delegacional, lo cual implica que el equipo directivo y de coordinación percibe que solo en momentos específicos -que son poco frecuentes- considera al grupo lo suficiente maduro para ejercer un liderazgo reducido en comportamiento de tarea y de relación; o bien, que la circunstancia en el contexto y en la coyuntura del proceso productivo se requiere de un desempeño de estilos S2 y S3 predominantemente.

5.3. Dinámica del liderazgo informal en las diversas áreas

Además de los hallazgos relacionados con la exploración del tipo de liderazgo formal – por la descripción y nivel del puesto- que se ejerce en la empresa, se procedió a identificar la dinámica del liderazgo informal que influye en el proceso productivo, en la interacción y en la percepción de los empleados sobre la realidad de la empresa. Para esto se incluyó este tópico en la entrevista a profundidad, adicionalmente se incorporó el tema como parte de los diálogos informales con operarios y se puso atención para identificar comportamientos en este sentido en los recorridos para observación participante.

La estructura de organización por sí misma facilita la emergencia de liderazgos en todos los niveles de la organización dado su énfasis en el desarrollo de capacidades competitivas que se ha establecido como mecanismo permanente de formación. Esto implica que cada titular de área y nivel –dirección, coordinación, jefatura, supervisión– ejerce un rol de formador con las personas que tiene a su cargo, dependiendo de las necesidades en el ciclo productivo, pero también involucra a personas de su área en esta tarea. En este mecanismo, toda aquella persona que tiene un grado de experiencia que se considere significativa puede ser convocada a que capacite a compañeros de su área en la habilitación de fracciones de tal forma que cada operario sepa trabajar al menos tres fracciones.

Durante el flujo de este proceso de formación de capacidades, van emergiendo líderes que al ver su poder de influencia identifican la oportunidad de activar dicho poder, ya sea para fomentar comportamientos alineados con la empresa, o para establecer cotos de poder que por alguna razón le son de utilidad. A final de cuentas la formación de cuadros resulta en una modificación de las relaciones de poder y en la correlación de fuerzas, pues se queda la sensación de decir: *yo sé más que tú, no tienes porqué mandarme.*

Por esta dinámica en las relaciones de poder, los líderes formales tienen la manera de identificar a los líderes emergentes y de tratar de establecer alianzas de trabajo de tal manera que el vertiginoso ritmo de trabajo en la producción se fluida y haya productividad. Lo que pudo observarse es que el manejo de la situación por parte de algunos líderes formales tiene una modalidad diferenciada de acción ante los líderes informales. Hay quienes actúan en forma vertical, reprimiendo conductas que les pueden

parecer poco propicias; hay quienes actúan en forma displicente y no intervienen al menos no en el momento, y hay quienes actúan predominantemente a través de un manejo de la relación tratando de forjar alianzas de colaboración, reconociendo la capacidad de quienes han emergido como líderes de subgrupos. Cada líder formal maneja un criterio idiosincrático de estas situaciones, al no existir una política o un criterio previamente establecido por la alta dirección al respecto.

De igual forma con los procedimientos del presente estudio se pudo constatar que algunos de los líderes informales en la empresa emergen más por su perfil de personalidad que por factores inherentes a los procesos organizacionales, en algunos casos esto es percibido de forma positiva y en otros de forma negativa, en algunas situaciones los líderes formales integran a estas personas en forma explícita al servicio de los procesos, en otras simplemente se ignoran. El diálogo que se muestra a continuación ilustra este análisis:

“En ese tiempo cuando entró esta persona yo le veía esa hambre, esa necesidad de aprender, ... yo decía este cuate es el que se va a quedar aquí cuando yo me vaya, pero no sé que le pasó, dejó de ser la persona que aportaba positivamente... si aprendió bien su función pero hasta ahí, o sea no sé si también ha sido de parte mía, se enfrió, se hizo una persona rebelde, irresponsable, llega tarde, con todos se bronquea, contesta mal, si le digo oye ¿sabes qué? échame la mano y quédate ¿no? y se queda con mala gana, ...entonces él qué hacía, si se iba a comprar algo a la tienda pues los demás le decían pues vámonos, y me lo agarré y le dije: quiero hablar contigo, porque no me está gustando ya lo que está sucediendo tus actitudes ...digo...¿qué no te das cuenta que eres un ejemplo para los demás...?”. (Entrevista a Coordinador Operativo, 3 de junio del 2009)

También se pudo identificar que por el grado de desarrollo al que ha llegado la empresa, los liderazgos emergen por las capacidades destacadas y el grado de compromiso en el trabajo. El testimonio siguiente es representativo de cómo independientemente de que una persona pueda ser líder formal también puede ejercer una influencia por su nivel de desempeño:

“Sí mira... de la gente nueva que llegó entró una persona a producción, es una persona muy preparada desde que llegó se acopló a la empresa... prácticamente él venía de una empresa de fabricación de calzado de piel y se adaptó muy bien a la producción de sintético de dama, a lo que queremos, a las metas y ha ejercido desde hace poquito que entró y ha ejercido un liderazgo, un respeto, y me incluyo yo, o sea lo respeto y sé que va a cumplir bien su trabajo y se va a integrar”. (Entrevista a Coordinador Administrativo, 7 de abril de 2009)

Estas características de CALZADO DEL VALLE relacionadas con la manera de ejercer el liderazgo a lo largo de su historia han derivado en una configuración de la dinámica de los grupos en la organización, pero también han permeado y contribuido a la configuración de la cultura organizacional.

5.4. La dimensión del liderazgo en el contexto interno y externo

El fenómeno del liderazgo no acontece de manera aislada de la realidad en la cual está inmerso. En el caso de la industria del calzado, un factor que está presente en la conciencia de sus actores es la situación de la competencia global que amenaza la permanencia de las empresas de la región. Varios de los entrevistados manifestaron en su diálogo saber de casos cercanos de empresas que cerraron sus puertas por no haber podido enfrentar la crisis del mercado. Para identificar esta dimensión de análisis y cómo está inserta en los niveles arriba señalados, se presenta el resultado de la auscultación sobre la forma en que los actores perciben la capacidad de auto conducción de su empresa y cómo se ubican ante la amenaza de la competencia externa.

En cuanto a la forma de percibir los liderazgos en la empresa, particularmente desde la esfera directiva, se tiene claridad en cuanto al estilo que los directivos han determinado para la organización, se les reconoce una capacidad en primer lugar en cuanto a cómo hacer las cosas tanto en el aspecto administrativo como en el operativo;

en segundo lugar, se les reconoce su forma de interacción con las personas y los grupos de la empresa, con una modalidad predominantemente participativa, también se les identifica la capacidad de aplicar una modalidad vertical cuando ésta se requiere. Esto se puede ilustrar con el diálogo siguiente:

“Nuestros patrones tienen mucha apertura a las sugerencias que uno les hace, nos dan la responsabilidad y la autoridad para poder tomar decisiones... siempre han sido de no tomar decisiones muy unilaterales, sino de involucrar a las personas, para poder estar todos más conformes y tener mejores ideas. Esto casi no se ve en nuestro medio del calzado, predominan los patrones prepotentes o que creen que si consultan al empleado van a perder estatus”. (Entrevista a Coordinador Operativo, 3 de junio del 2009)

La implicación de este estilo de liderazgo en la percepción de los colaboradores ha llevado a propiciar de su parte el interés por las circunstancias del entorno externo, lo cual puede captarse que ha influido en su nivel de desempeño. Tener conciencia de las dificultades que presenta la competencia global, y a la vez de las posibilidades de éxito en este contexto, le permite al grupo enfocarse a la tarea y aportar en forma natural su involucramiento con la organización. La afirmación siguiente por parte de uno de los Coordinadores entrevistados ilustra este análisis:

“Siempre hemos escuchado que el calzado está en crisis y toda la vida está en crisis y no he escuchado que salga de la crisis, sin embargo, creo que el calzado tiene que sobrevivir, tendrá que implementar tal vez un giro, antes resistió, el calzado sufrirá, pero quienes realmente están preparados como nosotros podrán aprovechar. Nosotros estamos buscando cómo aprender y cómo superar la crisis”. (Entrevista a Coordinador Administrativo, 13 de abril del 2009)

Otro eje de análisis en el que se ve implicado el estilo de liderazgo de los directivos y mandos medios de CALZADO DEL VALLE es la identidad como organización, cómo se conciben a sí mismos, y a partir de estos contenidos ideativos cómo se desencadenan una serie de simbolismos y creencias que se plasman en la esfera conductual del grupo en la organización. Con la indagatoria a través de los diversos instrumentos de análisis

se encontró que los participantes en éste tienen un concepto positivo de su empresa, de cómo el estilo de la alta dirección ya posibilitado una perspectiva de desarrollo tanto empresarial como personal, esto definitivamente está ligado al nivel de desempeño que se ha logrado, y concebirse en el contexto de la industria de la región como una empresa líder le ha permitido a los colaboradores forjar un sentido de pertenencia que propicia su arraigo y su involucramiento con los objetivos organizacionales. La expresión siguiente se incorpora para ilustrar este análisis:

“Me gusta mucho mi trabajo, la verdad me gusta mucho la empresa, además de mi relación con los dueños, han sabido ser amigos de uno, tienen tiempo para uno, para escucharlo, en cualquier momento que uno tenga una necesidad de algo, siempre dicen: ‘está la puerta abierta...’. Por la necesidad de empezar a incrementar sistemas que ayuden a mejorar los procesos para ser más productivos, y mejorar la calidad... a mí lo que me llamó mucho la atención de la empresa es la capacitación, mucha capacitación, todos los días son capacitaciones... ahí fue donde comenzó todo, o sea el inicio de una nueva forma de trabajar, involucrando todo... también no olvidarnos del factor humano...ha sido uno de lo que serían los factores de éxito, por ejemplo involucrar a la gente”. (Entrevista a Coordinador Operativo, 4 de junio del 2009)

Puede verse que el ejercicio del liderazgo a partir del patrón característico en los estilos de los directivos, en el caso de esta empresa toma en consideración como elemento para la toma de decisiones, la situación del contexto, y esta dinámica encuentra un paralelismo con diversos trabajos en esta línea de análisis (Zalpa, 2002; Lara, 2004; Yanes, 2006; Nonaka, 2007).

5.5. Componentes de la cultura organizacional

En el presente trabajo se asumió como definición operacional de la cultura organizacional como un conjunto de elementos interconectados y fundamentales, que son generados y compartidos por la organización como eficaces para alcanzar sus objetivos, que cohesionan y a la vez identifican, por lo que son susceptibles de ser

comunicados a nuevos miembros ya sea a través del devenir mismo de la organización o mediante mecanismos explícitos de comunicación y de aprendizaje. En este concepto están implícitos los componentes de la cultura organizacional como los valores, las creencias, los elementos simbólicos, los mitos racionales, los artefactos, las formas de comunicación, los cuales fueron identificados mediante los diversos procedimientos de la investigación que se reporta.

La misión de la empresa consiste en: *Desarrollar, fabricar y comercializar calzado de calidad y moda para dama, ofreciendo un precio y servicio competitivo*, mientras que su visión de futuro es: *Ser una empresa competitiva a nivel global sustentada en el desarrollo humano y sistemas de trabajo eficientes orientados a resultados*. Su política de calidad es: *Superar las expectativas de nuestros clientes cumpliendo las expectativas de calidad y asegurar la mejora continua del sistema*. Los valores que se han difundido institucionalmente son: *Trabajo en equipo, Respeto mutuo, Mejora continua, Confianza, Espíritu de servicio, Responsabilidad*.

En estas circunstancias se esperaba que los Directivos, Coordinadores y Jefes de departamento conocieran la Misión y la Visión de Futuro de la empresa, no obstante en la entrevista, siete de los participantes conocían estos elementos de los principios generales de la organización, mientras que el resto solo citó ideas relacionadas con éstos.

El grado de alineamiento del personal directivo y de los operarios con respecto a la misión y a la política de calidad es alto, presumiblemente esto se ha logrado mediante un sistema de trabajo y comunicación sobre todo en la Coordinación de Operaciones en la que todos los días se tiene al menos una reunión de seguimiento a las metas establecidas en forma interactiva, participando los Coordinadores de diversas áreas según las

necesidades. Además cada Coordinador se reúne con su equipo de supervisores y jefes de departamento para el seguimiento a las tareas del día. Todos los lunes se reúne el equipo directivo (director general, director de operaciones, coordinadores) para el seguimiento a los objetivos y el análisis de temas relevantes.

Para identificar el grado de congruencia entre los Valores Expuestos y los valores asumidos, se incluyó este tópico en la entrevista a profundidad y en los diálogos informales con operarios. Se encontró que la gente reconoce determinados valores que realmente se viven en la organización. Con esto se logró la identificación de los valores que los entrevistados reconocen en su experiencia laboral en CALZADO DEL VALLE (tabla 13).

Tabla 13

Valores que se viven en la empresa, percibidos por los entrevistados

VALOR	MENCIÓN
Respeto	<i>“El respeto en general, el respeto a la persona, con sus detalles... en mi punto de vista sí, realmente es uno de los valores”.</i>
Responsabilidad	<i>“La responsabilidad, si es duro y está fuerte y si les cuesta trabajo en puntualidad, atención al cliente, pero así valores personales el respeto entre la gente”.</i>
Apoyo a la gente	<i>“El apoyo a la gente, es el principal porque yo sí veo que le ha pegado positivamente a la gente, creo que es un compromiso por parte de la dirección hacia la gente de producción, que también tiene el mismo compromiso mutuo hacia la empresa”.</i>
Honestidad	<i>“La honestidad, entre comillas la lealtad, en toda empresa importa mucho, hay que ponerse la camiseta; y la humildad, humildad para aceptar seguir aprendiendo, son los que se viven”.</i>
Respeto mutuo	<i>“Respeto mutuo, todos me respetan y es lo sabemos desde hace muchos años, responsabilidad, confianza en lo que estamos haciendo, confianza en ti, yo tengo confianza en la gente y la gente confía en mí, trabajo en equipo y mejorar con el cliente, la mejora continua, pude ser un valor que se vive”.</i>
La familia	<i>“El valor de la familia también es algo que ellos nos han fomentado, pensar que si estás bien con tu familia, estás bien con tu trabajo. La convivencia”.</i>
Trabajo en equipo	<i>“El principal es trabajo en equipo, con la gente nueva que se integró está trabajando muy bien el trabajo en equipo. La dirección también ha cambiado mucho, ellos mismos nos están provocando a trabajar en equipo”.</i>
Confianza	<i>“Es el crecimiento humano, el respeto es muy importante en la empresa, confianza con la gente porque sentimos que es parte fundamental para el crecimiento de la gente, el apoyo mutuo. Nos hemos enfocado mucho en la calidad”.</i>
Calidad y productividad	<i>“Estamos retomando otra vez ya nuestro trabajo de dirección a raíz de este cambio que hicimos en dirección general. Creo que las 5’s tiene que ser con valores también, entonces, ahí entra la calidad y la productividad”.</i>

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas a profundidad.

De acuerdo con estas manifestaciones de los participantes en el estudio, se puede constatar la congruencia entre el planteamiento institucional sobre los valores expuestos y los valores que realmente permean en la dinámica cotidiana.

La empresa hace mucho énfasis en el orden, la limpieza y el cuidado de la maquinaria y equipo. Una de las funciones de los supervisores y jefes de departamento es cuidar el respeto y la honestidad, además de atender a la persona que solicite algún apoyo ya sea para su trabajo o de índole personal. Esto ha derivado en una depuración del personal, despidiendo a quienes no cubren las metas laborales o quienes incurren en conductas delictivas o de conflicto con el personal. Como se señaló en la descripción de la situación actual de la empresa, recientemente se incluyó un criterio adicional en este sentido, y es que aquella persona que no esté dispuesta a compartir sus conocimientos enseñando a colaboradores de reciente integración a la empresa o con escasas habilidades, como parte del programa de formación en multihabilidades, se le considera que no es apta para la política y la filosofía de desarrollo de la empresa.

Como parte del método de las 5 S's que se tiene implementada desde 1998, se cuenta con un sistema de verificación del orden y limpieza de cada espacio de trabajo, para lo cual se formaron comités de inspección interactivos, es decir integrados por colaboradores de diversas instancias de la empresa, quienes otorgan una calificación a las áreas que revisan y se publican los resultados –en escala de 0 a 100 y graficados- a la vista de toda la gente en un tablero en el área de recepción a la entrada de la planta principal.

Con relación a la planta física, el proceso productivo de la fábrica se ubica en dos bodegas grandes con una sección de oficinas para el área administrativa y la sección de

la planta productiva, cabe mencionar que las instalaciones son sencillas, con decoración mínima, esto como rasgo relevante que profundiza la percepción de cercanía de los directivos hacia el personal y viceversa. Las líneas de producción están suficientemente iluminadas, y los espacios que ocupa cada fracción están delimitados con líneas amarillas en el piso, de tal forma que cada operario tiene un espacio de un metro en promedio para su trabajo.

A lo largo de toda el área de producción se tienen colocados *posters* con mensajes motivacionales a la vista de todo el personal. Puede decirse que la ventilación es lo suficientemente buena para un ambiente de trabajo grato, excepto en los meses de mayo y junio en que el calor es intenso. La empresa costea la compra de garrafones de agua potable que se asignan por cuota semanal a cada departamento, lo que reduce el efecto del calor.

Para complementar este análisis de resultados, a continuación se presenta lo obtenido con la aplicación del cuestionario Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional. Éste fue aplicado en el mismo evento de la entrevista a profundidad a trece integrantes del equipo directivo y de mandos intermedios.

El cuestionario consta de cuatro ítems, cada uno de los cuales a la vez tiene cuatro opciones. Los temas de los ítems son: tipo de organización, liderazgo, lo que mantiene a la organización unida, y lo que es importante. En cada ítem el encuestado distribuyó cien puntos entre las cuatro descripciones de acuerdo con su criterio sobre lo que más describe a su empresa (tabla 14).

Tabla 14

*Resultado del cuestionario OCAI aplicado a la empresa CALZADO DEL VALLE.
Puntajes obtenidos a nivel de toda la organización (n=14)*

ÍTEM	ELEMENTO			
	Clan	Adhocracia	Jerarquía	Mercado
Tipo de organización	235	350	370	255
Liderazgo	185	595	305	115
Lo que mantiene unida a la organización	275	450	175	300
Lo que es importante	325	290	160	425
Cultura organizacional	1,020	1,685	1,010	1,095

Fuente: Elaboración propia.

Para hacer el análisis correspondiente, a continuación se presentan los resultados por las dos grandes áreas de la empresa.

5.5.1. Área Administrativa

Los titulares de las áreas de este bloque de la empresa que incluye la Dirección General, Contraloría, Diseño y Desarrollo, Ventas y Mercadotecnia, y Recursos Humanos, perciben que su tipo de organización es predominantemente adhocrático, caracterizándose por ser una organización dinámica y empresarial en la que la gente se compromete y toma riesgos; este perfil se combina con un rasgo marcado de jerarquía, por concebirse también como una organización estructurado y formalizada con una parte importante de los procesos que son gobernados mediante la aplicación de procedimientos generalmente establecidos (figuras 15 y 16).

Figura 15

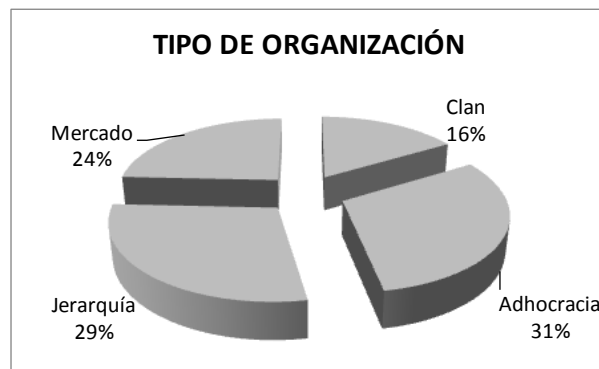
Tipo de organización percibida por los directivos y mandos medios de las áreas administrativas. Valores obtenidos (n=14)



Fuente: Elaboración propia.

Figura 16

Tipo de organización percibida por los directivos y mandos medios de las áreas administrativas. Porcentajes (n=14)



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, la percepción de los directivos y mandos medios de las áreas administrativas perciben que el tipo de liderazgo predominante en la organización es adhocrático, lo cual significa que el rasgo más fuerte que se le reconoce a la manera en

que se dirige a la empresa es con un comportamiento generalmente considerado como un emprendedor, un innovador, o un tomador de riesgos.

En esta percepción, también se identifica un rasgo fuerte –aunque en menor magnitud- de jerarquía, pues el comportamiento de la dirección emite comportamientos considerados generalmente como de un coordinador, un organizador, o un administrador (figuras 17 y 18).

Figura 17

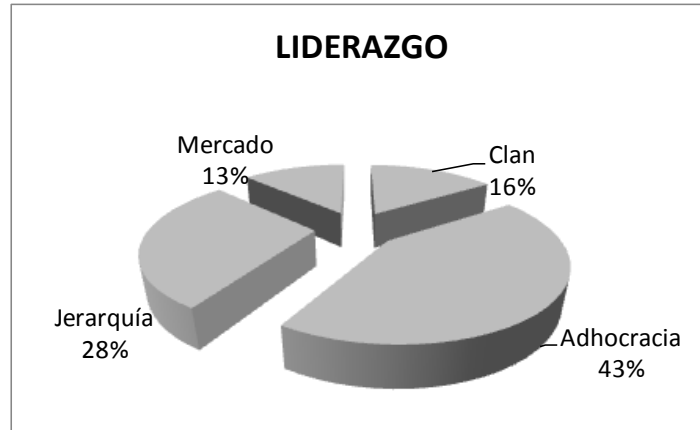
Tipo de liderazgo percibido por los directivos y mandos medios de las áreas administrativas. Valores obtenidos (n=14)



Fuente: Elaboración propia.

Figura 18

Tipo de liderazgo percibido por los directivos y mandos medios de las áreas administrativas. Resultado en porcentajes (n=14)



Fuente: Elaboración propia.

Otro elemento de la cultura organizacional es lo que mantiene unida a la organización. A este respecto, se encontró que la percepción de los encuestados del área administrativa considera que en mayor medida es la modalidad adhocrática de la organización, el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en ser primeros. Adicionalmente se obtuvo que el énfasis en la realización de las tareas y de las metas, y una orientación a la producción, también sean factores que aglutinan a la organización.

Figura 19

Lo que mantiene unida a la organización, según la percepción de los directivos y mandos medios de las áreas administrativas. Valores obtenidos (n=14)



Fuente: Elaboración propia.

Figura 20

Lo que mantiene unida a la organización, según la percepción de los directivos y mandos medios de las áreas administrativas. En porcentaje (n=14)



Fuente: Elaboración propia.

El cuarto elemento de la cultura organizacional, que es: qué perciben los integrantes de la empresa con respecto a lo que ésta considera como lo más importante. El resultado obtenido muestra que los encuestados del área administrativa percibe que el énfasis en acciones competitivas y en el logro, el establecimiento de metas medibles son lo importante. En menor grado de importancia pero en un nivel considerable se percibe que la empresa enfatiza el crecimiento y adquirir nuevos recursos, así como la preparación para enfrentar nuevos retos (figuras 21 y 22).

Figura 21

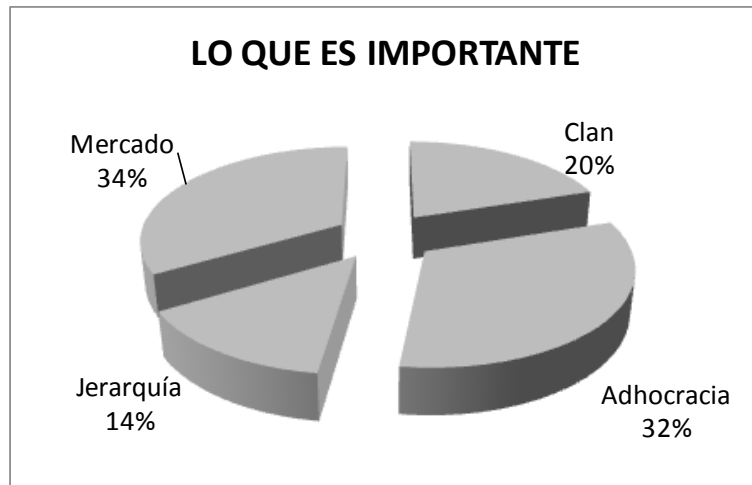
Percepción de los directivos y mandos medios del área administrativa sobre lo que es importante en la organización. Valores obtenidos (n=14)



Fuente: Elaboración propia.

Figura 22

Percepción de los directivos y mandos medios del área administrativa sobre lo que es importante en la organización. En porcentaje (n=14)



Fuente: Elaboración propia.

Al hacer un consolidado de los resultados correspondientes a la evaluación de la cultura organizacional como es percibida por los directivos y mandos medios del área administrativa de CALZADO DEL VALLE, se obtiene que la modalidad adhocracia sea como se le caracteriza, con un rasgo significativo de tipo mercado. Nótese en las figuras 23 y 24 que el tipo clan se considera en menor medida.

Figura 23

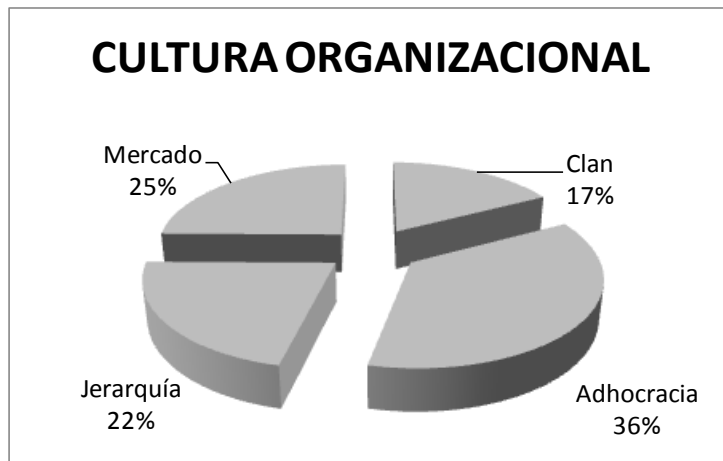
El tipo de cultura organizacional de CALZADO DEL VALLE según la percepción de los directivos y mandos medios de las áreas administrativas. Valores obtenidos (n=14)



Fuente: Elaboración propia.

Figura 24

El tipo de cultura organizacional de CALZADO DEL VALLE según la percepción de los directivos y mandos medios de las áreas administrativas. En porcentaje (n=14)



Fuente: Elaboración propia.

Estos datos muestran que la cultura organizacional de las áreas administrativas en CALZADO DEL VALLE -según la percepción de los líderes en este bloque de la organización-, tiene un énfasis en la adopción de procesos orgánicos, dada su característica de desempeño hacia la empresariedad, a la creatividad y a la adaptabilidad, para lo cual el tipo de liderazgo ejercido en la empresa es de un emprendedor, un innovador y tomador de riesgos. Su forma de vinculación con el entorno es con flexibilidad y apertura al riesgo, lo que le permite un planteamiento estratégico enfatizado en el crecimiento, la innovación y la incorporación de nuevos recursos, siendo éste un estilo planteado por Fiedler (1967) y Blanchard *et al* (1998) .

Adicionalmente a esta característica predominante del tipo de cultura organizacional adhocrática, se identifica un rasgo también significativo de tipo mercado, expresado en la competitividad de la organización y su orientación al logro de metas, con un estilo de liderazgo decisivo, orientado a resultados, que le lleva a vincularse al entorno en forma competitiva, centrándose en la producción y en la consecución de metas; su énfasis estratégico por tanto se enfoca hacia la ventaja competitiva y la ubicación líder en el mercado.

5.5.2. Área de Operaciones

En el otro bloque de CALZADO DEL VALLE integrado por las áreas de Producción e Ingeniería, Corte y Pespunte, Ensamblado y Acabado, Preacabado, tienen una percepción con relación al tipo de organización con un rasgo predominantemente de jerarquía, seguido del rasgo de adhocracia. Esto significa que los directivos y mandos medios de esta empresa la perciben como un lugar estructurado y formalizado en el que

los procedimientos generalmente establecidos gobiernan lo que la gente hace, pero que también se le reconoce como un lugar muy dinámico y empresarial en el que la gente se compromete y toma riesgos, como puede constatarse con las figuras 25 y 26.

Figura 25

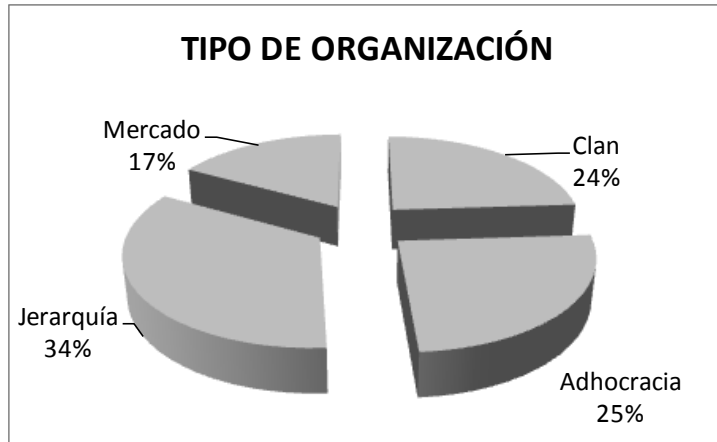
Tipo de organización según la percepción de directivos y mandos medios del área de operaciones. Valores obtenidos (n=14)



Fuente: Elaboración propia.

Figura 26

Tipo de organización según la percepción de directivos y mandos medios del área de operaciones. En porcentajes (n=14)



Fuente: Elaboración propia.

En lo referente al tipo de liderazgo percibido por los integrantes del área de operaciones, se obtuvo que el mayor puntaje correspondió al estilo adhocrático, lo que significa que los encuestados consideran a la cabeza de la organización generalmente como un emprendedor, un innovador, o un tomador de riesgos (figura 27).

Figura 27

Tipo de liderazgo percibido por los directivos y mandos medios de las áreas del bloque de Operaciones. Valores obtenidos (n=14)

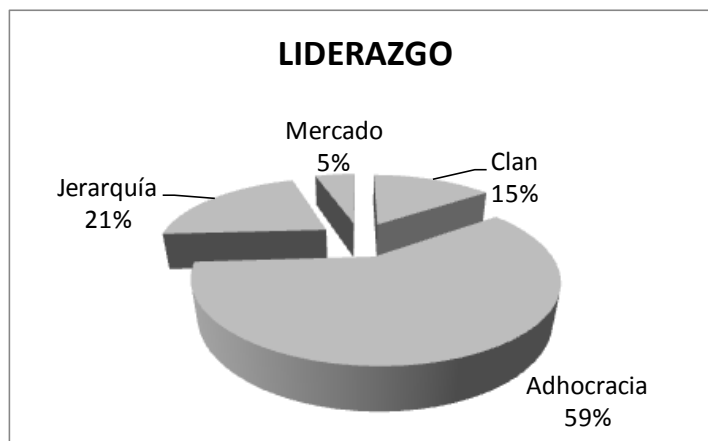


Fuente: Elaboración propia.

Puede verse también que el rasgo dimensionado sobre el de liderazgo tipo jerarquía, por lo que estos participantes identifican comportamientos de la cabeza de la organización como un coordinador, un organizador, o un administrador (figura 28).

Figura 28

Tipo de liderazgo percibido por los directivos y mandos medios de las áreas del bloque de Operaciones. En porcentajes (n=14)



Fuente: Elaboración propia.

Otro elemento de la cultura organizacional, lo que mantiene unida a la organización, es percibida por los directivos y mandos medios del área de Operaciones como de tipo predominantemente adhocrático, seguido del tipo clan, dado que ellos identifican situaciones o rasgos de compromiso con la innovación y el desarrollo, con un énfasis en ser primeros; pero a la vez se visualizan rasgos de lealtad y tradición, con un compromiso alto a la empresa (figuras 29 y 30).

Figura 29

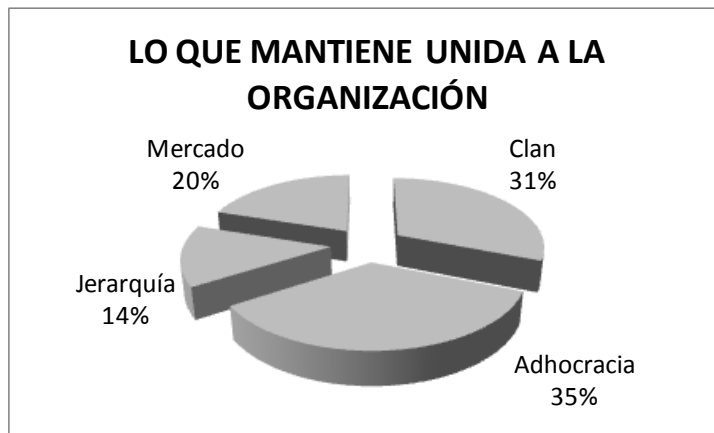
Lo que mantiene unida a la organización, según la percepción de los directivos y mandos medios de las áreas de Operaciones. Valores obtenidos (n=14)



Fuente: Elaboración propia.

Figura 30

Lo que mantiene unida a la organización, según la percepción de los directivos y mandos medios de las áreas de Operaciones. En porcentajes (n=14)



Fuente: Elaboración propia.

El cuarto elemento de la cultura organizacional analizado desde la percepción de los integrantes del área de operaciones, es lo considerado importante en la empresa. El resultado muestra que los encuestados se percatan de situaciones que son del tipo de orientación de mercado, casi al mismo nivel de la orientación tipo clan. Es decir, hay una mezcla de rasgos que hablan de un énfasis en los recursos humanos, en la cohesión alta y en la moral, conjuntamente con un énfasis en acciones competitivas y en el logro, además de la valoración al establecimiento de metas medibles (figuras 31 y 32).

Figura 31

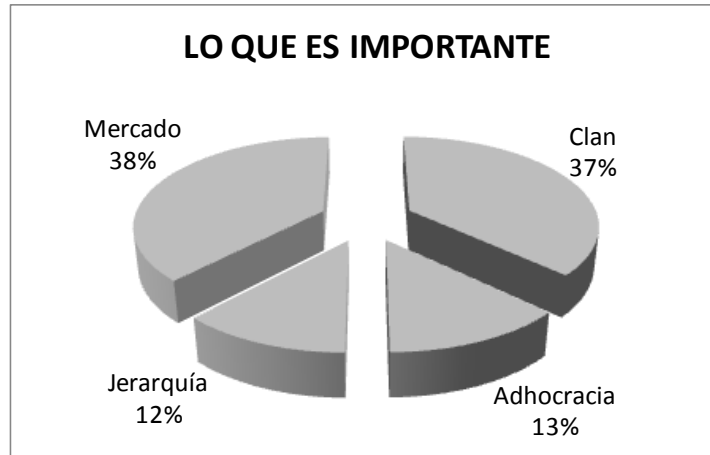
Percepción de los directivos y mandos medios del área de operaciones sobre lo que es importante en la organización. Valores obtenidos (n=14)



Fuente: Elaboración propia.

Figura 32

Percepción de los directivos y mandos medios del área administrativa sobre lo que es importante en la organización. En porcentajes (n=14)



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente en lo correspondiente al área de Operaciones, se tiene el resultado consolidado de todos los elementos de la cultura organizacional que se consideran en la evaluación. Los integrantes encuestados perciben una cultura organizacional predominantemente adhocrática, con un rasgo relevante tipo clan (figura 33).

Figura 33

El tipo de cultura organizacional de CALZADO DEL VALLE según la percepción de los directivos y mandos medios del área de Operaciones. Valores obtenidos (n=14)

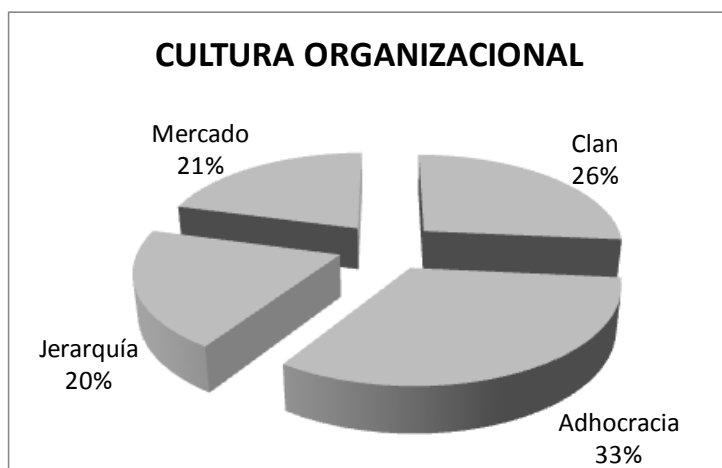


Fuente: Elaboración propia.

No obstante, puede decirse que hay una percepción de rasgos de los cuatro tipos de cultura como emergentes. En otras palabras, no se distingue un resultado en alguno de los tipos de cultura marcadamente alto o bajo, sino diferencias poco significativas en los valores asignados. Puede decirse que en determinadas circunstancias o situaciones, o bien en determinados elementos de la cultura se observa una predominancia de rasgos de cada uno de los tipos de cultura, como se presentó en el análisis de los resultados desagregados.

Figura 34

El tipo de cultura organizacional de CALZADO DEL VALLE según la percepción de los directivos y mandos medios del área de operaciones. En porcentajes (n=14)



Fuente: Elaboración propia.

En términos cuantitativos este resultado muestra un predominio de su cultura organizacional del tipo adhocrático en el área de operaciones en CALZADO DEL VALLE predominantemente inmersa en procesos orgánicos, con los rasgos característicos de empresarialidad, creatividad y adaptabilidad, con un tipo de liderazgo

emprendedor, innovador y tomador de riesgos, que le permite vincularse en el entorno de manera flexible y asumiendo riesgos, rasgos que se plasman en una tendencia a la elección estratégica orientada a la innovación, al crecimiento y a la adquisición de nuevos recursos.

A diferencia del bloque administrativo en la organización, la información resultante del procesamiento de los datos muestra que los líderes del área de operaciones percibe como siguiente rasgo alto –luego del adhocrático- al de la cultura organizacional de tipo clan, lo que habla también de un énfasis en los procesos orgánicos, caracterizándose por la cohesividad, la participación, el trabajo en equipo y el sentido de familia; con un estilo de liderazgo cuyo comportamiento es como facilitador, como mentor, en cierto sentido como figura paterna; el tipo de vinculación con el entorno es con lealtad, buscando la cohesión interpersonal. Esto hace que el énfasis estratégico se ponga en el desarrollo de las personas, la promoción del compromiso y de la moral.

5.6. Elementos simbólicos en la cultura organizacional de CALZADO DEL VALLE

Al indagar sobre los elementos simbólicos que han permeado en la organización para formar parte de su cultura organizacional, se encontró que con relación a costumbres, tradiciones y rasgos característicos, se tienen los rasgos que se mencionan a continuación.

La empresa tiene una imagen corporativa que para esta exposición se podría distinguir su sencillez y a la vez su fuerte simbolismo con respecto a lo que la empresa ha llegado a ser. Su logotipo está centrado en la denominación de la marca, lo que para el mercado y para los integrantes de la organización expresa el énfasis en el producto y

en la producción, enfocada a satisfacer las necesidades de calzado de mujeres en una amplia gama de modelos y estilos, constantemente innovados según las tendencias de la moda. Este símbolo se complementa con la imagen de publicidad de la organización, para la cual se eligió a una dama joven que expresa juventud, dinamismo, alegría y confort.

La página web de CALZADO DEL VALLE muestra una composición orientada al cliente final, y cuenta con opciones de información para los distribuidores y clientes intermedios. Su combinación de colores y formas está enfocada al segmento meta.

Estos elementos se conjugan con la apariencia de la planta física. La empresa está instalada en una zona industrial de la ciudad de León, donde se encuentran diversas bodegas que son ocupadas por empresas comerciales y por otras fábricas. Ocupa varias naves industriales, dos de ellas son las que concentran los procesos administrativos y productivos. Su diseño es funcional, con áreas que permiten fluidez en los movimientos a lo largo del proceso productivo. Su decoración es mínima, los muros están pintados en colores del espectro gris claro-azul claro; cada una de las líneas de producción está ensamblada de tal forma que cada operario dispone del espacio necesario para hacer su fracción, hay orden y limpieza en cada lugar. La delimitación con señalética es en todas las áreas, tanto con las respectivas líneas amarillas en piso, como con los letreros que expresan la ubicación de cada fase de la línea de producción y también letreros con mensajes para la seguridad e higiene. Adicionalmente, se han colocado pósters con mensajes motivacionales a la vista del personal, tanto en áreas de producción como de administración. Toda persona que colabora en el área de producción viste una bata que tiene un diseño uniforme como parte de la imagen corporativa de la empresa, así como

su gafete de identificación. El área de baños está aseada, con orden y funcionalidad en sus instalaciones.

Cabe destacar que la apariencia de las oficinas administrativas incluyendo las que ocupan los directores es de sencillez, es decir, no se tienen contrastes que marquen distinciones de tipo de área o de personas; la distribución está centrada más bien en la funcionalidad y en la optimización de los espacios. Se cuenta con una sala de usos múltiples que la mayor parte del tiempo es utilizada como aula de capacitación y de reuniones de trabajo. En esta sala se tiene un tablero de avisos, uno de los cuales es el reporte estadístico de la producción y de la calidad de producto. Se constató que un elemento adverso al ambiente de la capacitación y de las reuniones es el ruido de la maquinaria de producción. En la recepción del acceso principal de la fábrica se tiene colocado un tablero de avisos a la vista de todas las personas, uno de los cuales es el reporte con las gráficas y resultados de la verificación periódica que se hace a las áreas de trabajo de la empresa.

Mencionando aspectos significativos de los procedimientos establecidos en lo referente a la administración del recurso humano, cabe destacar que se otorga un periodo de vacaciones pagadas al personal en semana santa, además de una semana de vacaciones en otra época del año según el rol que se hace en cada departamento. El procedimiento de contratación –como se describió en el capítulo III, sobre la situación actual de la empresa- inicia con el reclutamiento interno, poniéndose un aviso de oferta laboral para los mismos empleados, quienes tienen la posibilidad de tomar el puesto o recomendar a algún familiar o conocido. Se hace un proceso de selección, y luego de la

contratación se lleva a cabo la inducción al puesto para lo cual se tiene un material diseñado que incluye los elementos de la imagen corporativa de la empresa.

En cuanto a ritos establecidos, cabe destacar los siguientes.

- Cada año se organiza una fiesta para el día de todos los santos, en la que los socios y sus familiares de ellos se disfrazan para hacer una presentación tipo comedia, este es un evento muy significativo para el personal, pues representa para ellos la disposición de los dueños a involucrarse con la empresa desde el punto de vista de la producción pero también de la gente que colabora con ellos.
- Se hace también una convivencia deportiva anual en la que se hace un torneo interno de fútbol en la que todo el personal suele participar –incluyendo a los socios-, otorgándose premios a los equipos más destacados.
- El día de las madres se le regala un detalle a las mamás que colaboran en la empresa.
- El doce de diciembre de cada año se celebra una misa, y a fin de año se otorga una despensa a todo el personal.
- El día del niño los dueños de la empresa hacen un festejo a los hijos de los trabajadores, para lo cual ellos se disfrazan y hacen una presentación divertida; también se les entrega a cada uno su regalo.
- Cada año en enero se organiza una peregrinación a un centro de culto de la ciudad.
- El viernes de Dolores, cuando “llora la Virgen”, varios colaboradores toman la iniciativa e instalan puestos para ofrecer agua fresca, según esta tradición,

en torno a un altar que organiza el área de Recursos Humanos. En ocasiones la empresa regala paletas de hielo como parte de esta tradición.

- En el área administrativa, cada mes se hace un convivio para festejar los cumpleaños entre los mismos compañeros.
- A fin de año para navidad se celebra una misa y se hace un convivio en cada área de la empresa, tanto en el administrativo como en el área de operaciones.
- El 14 de febrero se organiza un intercambio de detalles a través de un buzón, desde dos días antes se colocan cartas y regalos entre compañeras y compañeros, y el día 14 se hace el reparto.

En otro plano de significados y de procesos institucionalizados, para CALZADO DEL VALLE las certificaciones han representado un elemento muy importante que ha llegado a formar parte de su imagen corporativa, además de que en la gestión de los procesos organizacionales la implementación de los sistemas de aseguramiento de la calidad ha derivado en la adopción de prácticas cotidianas de trabajo, que consisten en la aplicación de evaluaciones constantes y la documentación de los resultados de éstas, así como en la toma de datos sobre los indicadores de calidad en el producto que son utilizados para su análisis ya sea en el área de Producción e Ingeniería como parte de las revisiones cotidianas, o bien para su uso como insumo en reuniones de comité directivo.

Los procesos en los que se identificó la aplicación de un mecanismo de seguimiento a la calidad son: en las líneas de producción (corte, respunte, preacabado, ensamble, montado, acabado), en los tiempos de entrega de producto a los clientes sobre pedido, y en los comportamientos de todos los integrantes de la organización derivados de la

implementación del método de las 5 S's. No se identificó un mecanismo de aseguramiento de la calidad en el servicio al cliente, aunque el área administrativa atiende los requerimientos de información y reclamos de clientes a manera de servicio postventa.

De tal forma que la elaboración de los reportes, las revisiones, la realimentación a partir de los resultados, se han establecido como un ritual en la empresa a partir del cual se toman decisiones tales como el cambio de diseño en la línea de producción, la remoción de personal que es visto como incumplido en sus funciones o como alguien con escasa capacidad de desempeño, o el cambio de algún modelo de calzado. Como puede verse, esta interacción mediatizada por estos elementos –reportes de evaluaciones de la calidad- es muy importante en la correlación de fuerzas en las modalidades siguientes:

- a. De un Coordinador hacia sus subordinados al interior de su área o tramo de control.
- b. De un jefe de departamento o supervisor hacia los operarios que coordina.
- c. Entre Coordinadores de diversas áreas.
- d. De un Director hacia sus Coordinadores.
- e. Entre los dos Directores.

A lo largo de la historia de la empresa estas correlaciones de fuerzas han derivado en el establecimiento de alianzas entre grupos de diversas áreas, ya sea en el segundo nivel de la estructura o inclusive desde el nivel directivo, formándose bandos informales con cuotas y cotos de poder que han llegado al grado de reflejarse paradójicamente en la

baja de la calidad en procesos y/o en productos, además de afectar el clima organizacional.

No obstante, estas situaciones han sido retomadas explícitamente en diversos momentos sobre todo a partir de 1995, año en el que se comenzó con la integración de información y con la capacitación para la implementación de los sistemas de aseguramiento de la calidad. Los certificados que a la fecha ha obtenido la organización –ISO 9001 versiones 1994 y 2000, Certificado Empresa Limpia, y la certificación de calidad GTO 2000, estos dos últimos otorgados por el gobierno del estado de Guanajuato-, son parte de la imagen institucional y como ya se analizó, han llegado a constituirse como símbolos en torno a los cuales se han establecido mitos racionales y rituales insertados en los procesos de producción y administración.

La implicación de la implantación del proceso de producción con una orientación a la calidad llevó a la vivencia de uno de los hitos cruciales para el desarrollo evolutivo de la empresa, que consistió en el diseño e implementación de un sistema de información computarizado para el seguimiento de la producción “al momento”, lo que permite a los directivos tener claridad en la forma en que fluye la producción minuto a minuto, gracias a la toma de datos en cada una de las fases del proceso. Esta información es disponible para los Directores, Coordinadores y Jefes de área, de tal manera que se tiene la evidencia al instante de lo que pudiera presentarse como conflicto y que se pueda aplicar una medida correctiva sin poner en riesgo el cumplimiento de las metas de producción día con día. Esta herramienta ha permitido objetivar los contenidos de la comunicación relacionada con el seguimiento al proceso productivo, por lo que al momento se sabe en qué fracción y con qué grupo de trabajo se está presentando la anomalía. Tal

circunstancia ha permitido que la correlación de fuerzas se centre en la obtención de las metas, más que en la expresión conductual de las necesidades personales de dominio o de influencia, lo cual no significa que esto no se siga dando, solo que sucede con una magnitud tal que es manejable por la alta dirección.

Por otro lado, al indagar sobre los personajes y leyendas en la empresa, se encontró que la imagen de los socios reiteradamente son mencionados como empresarios extraordinarios. En voz de uno de los actores del proceso, la mención siguiente da cuenta de tal afirmación:

“...Yo trabajé dieciséis años en otras empresas, y nunca vi algo parecido; cuando entré me costó trabajo romper mi paradigma del patrón que no te ve ni te saluda, que no se involucra y que no te reconoce tu antigüedad laboral...”. (Entrevista a Coordinador Operativo, 4 de junio del 2009)

Especialmente por la forma en que los socios superaron y encabezaron el resurgimiento luego del accidente en el año de 1998, ha pasado a ser una leyenda en la organización.

También se reconoce a otros colaboradores que tienen más de diez años de trabajar en esta empresa, por su capacidad de trabajo y su ascendencia positiva hacia la gente. Algo que en la investigación se ha encontrado, es una alta coincidencia en la percepción sobre la importancia que se le ha dado y que se le da al desarrollo personal, no solamente en el puesto de trabajo –competencias laborales- sino en general para la vida –desarrollo humano. Múltiples ejemplos y casos son vertidos como evidencia por parte de los informantes entrevistados.

5.7. Perfil del liderazgo en la cultura organizacional de CALZADO DEL VALLE

En este apartado del trabajo se presenta los hallazgos con relación a cómo los estilos de liderazgo de los directivos están implicados en la cultura organizacional de la empresa en este caso.

5.7.1. Estilos de liderazgo y la dirección organizacional

Retomando los resultados del análisis de los estilos de liderazgo, se tienen dos elementos para identificar cómo está configurado el perfil de liderazgo como parte de la cultura organizacional en CALZADO DEL VALLE. Por un lado se exploró la manera en que los directivos y mandos medios conciben su propio estilo, y por otro lado se identificó de qué manera perciben los integrantes del grupo directivo (directores, coordinadores, jefes de área) el liderazgo que se ejerce en esta organización.

Tomando como base los resultados en ambos procedimientos, puede decirse que el perfil de liderazgo que se ejerce en la empresa estudiada está fundamentado en el principio de la participación y del trabajo en equipo, el cual en la práctica se refleja en la confianza que se tiene de que los responsables de cada área y sus respectivos equipos son capaces de asumir la responsabilidad de los procesos organizacionales; otro principio fundamental es la comunicación, que se manifiesta en el establecimiento de canales y mecanismos institucionales para el flujo de la información y los mensajes comunicacionales, también se entiende este principio de forma práctica en cuanto a que una autoridad de la empresa –en cualquiera de los tres niveles considerados en este análisis- debe resolver situaciones conflictivas mediante el diálogo, el análisis de la situación, y la alineación con los objetivos de la empresa.

Un principio también fundamental es el de la estrategia adaptativa, que se plasma en la búsqueda constante de información en el entorno que permita conocer las maniobras y el posicionamiento de la competencia, las tendencias mundiales de la moda, los requerimientos y necesidades de los clientes actuales, la indagación del potencial de mercado –sobre todo en la búsqueda de mercados en Centro y Sudamérica-, y la preparación paulatina del relevo generacional en el Consejo Directivo.

La práctica del ejercicio del liderazgo en el despliegue de los procesos tiene variantes que pueden sintetizarse diciendo que hay un predominio del estilo Participar en una cultura de tipo Adhocracia, seguido de un estilo Convencer en una cultura de tipo Mercado. Se ha identificado además que en diversas circunstancias la modalidad de liderazgo cambia, dependiendo de la situación y del tipo de proceso organizacional –ya sea orgánico o mecánico-. Las variantes que se identificaron con el presente estudio se sintetizan en la tabla 15.

Tabla 15

Variantes predominantes en el estilo de liderazgo en la cultura organizacional de CALZADO DEL VALLE

ESTILOS DE LIDERAZGO	TIPO DE CULTURA ORGANIZACIONAL			
	PROCESOS ORGÁNICOS		PROCESOS MECÁNICOS	
	CLAN	ADHOCRACIA	JERARQUÍA	MERCADO
DECIR	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de inducción a personal operario de reciente ingreso. 			
CONVENCER		<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento cotidiano al flujo y calidad de la producción. • Administración de los recursos financieros de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de compra de insumos. • Control del embarque de producto terminado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fijación de cuotas de producción según contratos de venta.
PARTICIPAR	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación del método de las 5 S's. 	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones estratégicas colegiada (i. e. contratación de nuevos líderes formales). • Desarrollo del producto. • Adopción de modelos de calzado para incorporarlos a la producción. • Participación en gremios del sector. • Búsqueda de nuevas oportunidades de negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Control de la producción en las líneas. • Seguimiento al sistema de aseguramiento de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento a cartera de clientes. Prospectación de nuevos clientes. • Diseño de los modelos para su aplicación en líneas de producción. • Seguimiento cotidiano a la producción mediante uso del sistema en línea.
DELEGAR		<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y adaptación de software para procesos. • Proceso de desarrollo de producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de contratación-inducción de operarios. • Administración del recurso humano. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención a clientes durante el proceso de fabricación y entrega de su producto.

Fuente: Elaboración propia.

5.7.2. El proceso de la comunicación organizacional

Por otro lado, se tiene que el proceso de comunicación organizacional en la empresa CALZADO DEL VALLE tiene dos facetas: la formal y la informal. Con respecto a la formal, se tienen establecidos claros canales de comunicación, cada uno con propósitos específicos. Los resultados en este punto se presentan a continuación.

Se utiliza el correo electrónico como mecanismo de enlace y comunicación entre las diversas áreas y al interior de cada una de estas para establecer y dar seguimiento a las actividades laborales. Se tienen clasificados dos tipos de comunicados vía electrónica: los de procesos cotidianos que son abordados y asumidos por emisor y receptor, y los *delicados* o de relevancia mayor que incluyen en el envío a alguno de los directores (General o de Operaciones), ya sea para su participación en el asunto o para su conocimiento.

Por ejemplo, las indicaciones sobre una línea de diseño es enviada de Diseño y Desarrollo a Preacabado para que tome los archivos que deberá aplicar en la respectiva línea de producción. Una descripción relacionada con este ejemplo es la siguiente:

“La comunicación es muy directa, muy franca, creo que como debe ser. Hay correos electrónicos, me los mandan si hay programa adicional, yo lo bajo y le saco copia. Se lo paso al que inicia en la zona preacabado para que le vayan aventajando. Después le reparto una copia a cada quien y hacemos un plan de prioridades. Cuando hay algo urgente, nos juntamos platicamos, hacemos pequeñas reuniones para ser explícitos” (Entrevista a Coordinador de Preacabado, 4 de junio del 2009).

El canal de comunicación más utilizado es el radio. Cada directivo, coordinador y mando medio cuenta con radio, el cual es accionado cuando alguno de los integrantes requiere tratar algún asunto con otra persona del grupo. Los colaboradores saben que

deben atender el llamado o alerta si se trata de algún directivo, aún si no están en su puesto por alguna razón.

Otro mecanismo es cara a cara, es utilizado cotidianamente sobre todo entre coordinador y sus jefes de área o supervisores. Ellos a su vez comunican a sus colaboradores u operarios lo que se haya establecido.

Se cuenta también con un mecanismo de memorándum que se utiliza formalmente para comunicar asuntos relevantes entre áreas o por parte de un área para las demás. Otra forma es a través de los tableros de avisos, para anunciar vacantes, informar de nuevas políticas laborales, reportes de evaluaciones, anuncios varios. El megáfono se utiliza también cotidianamente para convocar en forma inmediata a algún colaborador por algún asunto que requiere atención inmediata.

Un mecanismo establecido son las reuniones y juntas de trabajo. Las que se han institucionalizado son las siguientes:

- Reunión diaria de seguimiento a la producción. Es convocada por el Director de Operaciones. Participan los coordinadores de área de operaciones
- Reunión quincenal de seguimiento en la que se elabora minuta de asuntos
- Puede estar el Director de Operaciones, en caso de no estar recibe posteriormente la minuta de acuerdos y les da seguimiento
- Reunión semanal los miércoles del Director de Operaciones con Recursos Humanos, para el seguimiento a la integración de grupos por área productiva Puede participar Ventas si fuera necesario
- Reunión mensual de los dos directores con el resto del equipo directivo, que son los Coordinadores de Ventas y Mercadotecnia, Contraloría Interna,

Recursos Humanos, Diseño y Desarrollo, Producción e Ingeniería. Se da seguimiento a los temas cruciales de la marcha de la empresa como nuevos proyectos, cómo van las líneas de producción, eventos importantes, seguimiento a resultados

- Reunión periódica pudiendo ser diario o cada tercer día al interior de cada coordinación con sus jefes de departamento y supervisores

Con relación a los mecanismos informales de comunicación, se identificaron los siguientes.

Uno es el diálogo directo que se da de manera cotidiana entre compañeros de trabajo durante la pausa para la comida y al terminar la jornada laboral. Dado que el intenso ritmo de trabajo no permite disponer de espacios de tiempo para las charlas informales, estos son los momentos que se utilizan. Se observó que la mayoría de los operarios sale de la nave industrial para ir a comer, a alguna de las opciones que tienen como pequeñas fondas vecinas; puestos de comida preparada como tacos de guisos; comida que algún familiar le lleva al operario, o la comida que él o ella llevan preparados. Los operarios utilizan las banquetas y área de estacionamientos para hacer su pequeño grupo de convivencia cotidiana.

También se identificó que el área de baños es un lugar para la comunicación informal. Además, el personal de áreas administrativas puede utilizar la sala de usos múltiples para tomar sus alimentos; los Coordinadores y Directores generalmente hacen una pausa para acudir a donde ellos tienen por costumbre hacer un receso e ingerir algún

refrigerio, estos espacios son propicios para el encuentro y el diálogo fuera de la formalidad de los procesos laborales.

5.7.3. El proceso de toma de decisiones

Una de las características de la empresa es la vivencia práctica de un principio con el que los socios fundadores han determinado conducirla desde sus orígenes, el cual se refiere al trabajo en equipo que supone la confianza en la capacidad de los colaboradores y de su calidad como personas –que incluye el rasgo de la lealtad, la honestidad y la actitud proactiva-. En la práctica, el proceso de toma de decisiones se hace en forma diferenciada; las decisiones de tipo estratégico y las de tipo táctico u operativo.

Las decisiones de tipo estratégico se dan en circunstancias tales como: los momentos en el año en que se requiere la incorporación de nuevas tendencias de moda a los modelos de producción; las incursiones en nuevos mercados y con nuevos clientes de alto volumen de compra; la implementación de programas de desarrollo tecnológico y de capacidades del personal; las adquisiciones de maquinaria y equipo para nuevas líneas de producción; la contratación de personal del nivel Coordinación hasta Jefe de Departamento, y finalmente la participación en programas de desarrollo como certificaciones, asesorías y capacitación de alto nivel. Los directivos ya sea en forma conjunta o cada uno en su ámbito de competencia manejan el proceso de la toma de decisiones. Para la definición de la estrategia empresarial han contado con la asesoría de una empresa de consultoría²⁰ de la región, hecho que puede considerarse un hito en la

²⁰ La empresa se denomina Tecnos, y el consultor que ha estado directamente ligado al acompañamiento del desarrollo de la empresa es el Ing. Roberto Bonilla.

historia de la empresa, pues esta participación externa ha dado consistencia al proceso evolutivo desde la cumbre estratégica de la organización.

Las decisiones de tipo táctico u operativo son tomadas en el nivel que corresponde, es decir que para éstas se tiene una práctica descentralizada de toma de decisiones, en la que cada Coordinador y cada Jefe de Departamento tienen la facultad para decidir sobre su ámbito de acción de acuerdo con el subproceso en el que participa. Estas decisiones son hechas del conocimiento del jefe inmediato superior, ya sea en las reuniones periódicas en la semana o en los reportes en línea.

5.7.4. El desempeño de CALZADO DEL VALLE en función del estilo de liderazgo como parte de la configuración de su cultura organizacional

Desde la perspectiva de los actores, el desempeño de CALZADO DEL VALLE tiene un balance positivo. El ejercicio del liderazgo formal de la empresa a lo largo de su historia ha impactado en la conformación de los elementos tangibles y explícitos de la cultura organizacional, lo cual se ha sumado en un proceso dinámico a las aportaciones de los líderes emergentes que de manera informal han detonado otros elementos de la dinámica organizacional.

A continuación se presenta el resultado del análisis sobre cómo los actores de la empresa han vivido y percibido el desempeño de su organización.

En la entrevista a profundidad con los directivos de CALZADO DEL VALLE se identifican menciones que representan la percepción sobre cómo es el desempeño de su empresa. Dos transcripciones de extractos de entrevista a los Directores dan cuenta de esto:

“La empresa es rentable, hemos crecido en algunos periodos al 100% cuando la economía crecía al 3%. Hemos reinvertido cada año, luego de entregarle sus utilidades a nuestro personal. Creo que la clave en parte ha sido el trabajo de nuestra gente; tenemos incentivos para la gente y si no cumplen con el objetivo se les quita, tenemos gente multifuncional; a los que quieren aprender otra cosa se les capacita en la operación que nos falta o que tenemos menos gente que la sabe hacer, entonces se motivan y se enseñan para ganar más. Buscamos los puntos finos de la gente para que se sienta a gusto” (Entrevista a Director General, 26 de mayo del 2009).

“Implementamos planes o cursos para cambiar o mejorar nuestra cultura y la cultura de la gente. Es una empresa donde hay diseño innovador constantemente; pues donde hay mejora no queremos limitar a la gente, la motivamos para que aporte. Porque es muy bonito decirlo pero si no ponemos elementos y no les damos la oportunidad pues no veríamos los resultados que tenemos, pero esa es la idea. Dar un servicio de alto nivel, estar cambiando constantemente y con una estructura como empresa desde que salimos a buscar diseño y desarrollo hasta que se va el producto para que el margen de resultado con el cliente sea una empresa seria, organizada y con un mejor producto” (Entrevista a Director Operativo, 26 de mayo del 2009).

La entrevista a profundidad aplicada a los Coordinadores permite también identificar su percepción sobre el desempeño de la empresa, y para comunicar desde la vivencia de ellos se presentan extractos de las entrevistas a profundidad en el anexo 7 del presente trabajo. En estas inserciones se puede identificar la percepción sobre el desempeño tanto a nivel de la dinámica organizacional como de los resultados.

En estas participaciones de los entrevistados, se identifican varios temas de contenido que se destacan, como el énfasis en el desarrollo del personal; el fomento al compromiso con las metas de la empresa; el involucramiento de los directivos; el seguimiento y el control de los procesos; el trabajo en equipo; el posicionamiento en el mercado; el crecimiento constante, y el cambio organizacional. Estos aspectos se reflejan en los resultados económicos de la empresa, en el bajo porcentaje de rotación de personal de puestos permanentes²¹, en el nivel de calidad de producto, en el crecimiento

²¹ La mayoría de los puestos son fijos en la estructura organizacional, sin embargo un porcentaje son puestos eventuales que se incorporan solamente cuando es temporada alta y se requiere de más personal

de la cartera de clientes, en el reconocimiento de la firma por parte del gremio del calzado en la ciudad de León.

La mención de este punto por parte de uno de los directivos revela el desempeño de la empresa en el aspecto económico:

“Hicimos algunos cambios y van mucho mejor las cosas, las utilidades hace algunos años que han mejorado, hemos invertido en comprar material y maquinaria, no hemos retirado hasta el año pasado o el antepasado, ...tenemos una política de dejar algo para ir reinvertiendo... este año lo vemos muy difícil en eso, ...hemos salido tablititas pero este mes que va a pasar está sumando más, pero vamos a tener más utilidades de ya otros años, ...estamos consientes que tenemos que pagar más, este año se empezó a repartir utilidades, no hubo lo que uno quisiera, ...estamos haciendo muchas cosas para poder bajar los costos y poder competir y hemos ido obteniendo que la gente se lleve por lo menos una cantidad que les da uno o sea que la gente se vaya contenta y con un reparto de utilidades realmente pues justo [...]” (Entrevista a Director General, 26 de mayo del 2009).

Puede decirse por lo tanto que hay una implicación directa del estilo de liderazgo en la configuración de la cultura de CALZADO DEL VALLE, a nivel de la cultura de los empresarios y a nivel de la totalidad de la organización, lo cual está en la línea de los planteamientos de Smircich (1983) y de los hallazgos en trabajos anteriores (Zalpa, 2002; Urbiola, 2004; Volckmann, 2005; Sánchez, 2006), y que dicha configuración está estrechamente relacionada con la manera en que la empresa se desempeña.

La política de contratación y permanencia del personal es uno de los elementos que reflejan el grado de consistencia en el desempeño de la organización, pues en este subproceso se actúa tratando de aplicar los criterios establecidos por la alta dirección sobre: reconocimiento a la dignidad de las personas, reconocimiento a las capacidades de forma diferenciada –más apoyo a quien más fracciones de producción conoce-, decisión colegiada de las personas en puestos clave a contratar, y evaluación del

solo para cubrir ciertos pedidos en esa temporada; este tipo de puestos implica la participación de operarios solamente por unas semanas y su salida no se considera rotación en sentido estricto.

desempeño con base en resultados (Peterson, 2003; Martínez, 2006;). Esto permite ubicar a la estrategia de la empresa como de tipo mixto, predominando el enfoque de reorganización del trabajo y cambio en las relaciones laborales.

5.7.5. Resultados de la técnica proyectiva aplicada a los participantes en las entrevistas a profundidad

La parte correspondiente a las entrevistas a profundidad en la que se incorporaron preguntas de tipo proyectivo, permitió obtener material que puede ser analizado en el contexto del diálogo detonado con la guía de entrevista, y también ofrece información de utilidad que es analizada de forma conjunta con otros hallazgos. Las tablas 16 y 17 presentan los resultados resumidos de estos ítems proyectivos. Se ha separado la información para buscar diferencias o similitudes entre las dos grandes áreas de la empresa: el área productiva y el área administrativa.

Tabla 16

Resultados de los ítems proyectivos aplicados a directivos del área operativa o productiva de Calzado del Valle.

NOMBRE DE LA PELÍCULA	El Renacimiento	"Siguiendo por este camino, triunfaremos, seguiremos triunfando"	"Valió la pena el esfuerzo"	El progreso de Felipe	La empresa de oportunidades	Trabajo en equipo	Creer y crecer
Trama central	Sería mi crecimiento en todos los aspectos, en lo personal, en lo económico y en todo...	La comunicación de la familia para que las cosas resulten como se tienen pensadas	Buscar el bienestar de la gente	Mi progreso como persona en la empresa, cómo he venido creciendo con el apoyo de los dueños y de mis compañeros.	Yo entré aquí sin saber, he aprendido y he destacado, pero todo porque traía la confianza del Coordinador y de los dueños de la empresa"	La comunicación, la coordinación para llevar todo el proceso en forma positiva	Una vivencia de los años, cómo ha ido evolucionando nuestra empresa año con año, como hemos ido cumpliendo las metas y los objetivos, logrando en tiempos de crisis y en recesión...
Personajes principales	El Director Operativo, siempre nos motiva a seguir adelante, su carácter nos ayuda siempre a buscar el cómo sí, y no el cómo no...	Los dueños de la empresa, por su compromiso con todos y con la producción...	El Director General porque se preocupa por su gente y por los resultados de la empresa	Felipe, su crecimiento gracias al apoyo y a la motivación de sus directores	El Coordinador de Diseño por su talento y porque nos apoya para ser creativos	Los coordinadores que se comprometen con su empresa...	Los dueños y los Coordinadores que han sabido conducir la empresa de manera efectiva...

Fuente: Elaboración propia con información de las entrevistas a profundidad.

En este primer bloque de respuestas puede constatarse un sentimiento positivo que se expresa en diversas formas. El énfasis en el contenido vertido se relaciona con crecimiento, aprendizaje, comunicación, desarrollo humano y organizacional, evolución de la empresa. Puede verse una temática recurrente positiva, referida tanto al logro de resultados por parte de la organización como por el desarrollo personal, ambas situaciones promovidas y acompañadas por parte de los altos directivos; se muestran los resultados correspondientes al área administrativa (tabla 17).

Tabla 17

Resultados de los ítems proyectivos aplicados a directivos del área administrativa de Calzado del Valle.

NOMBRE DE LA PELÍCULA	Aprendiendo a trabajar	El aprendiz	El Titanic	El Ave Fénix	La perseverancia y la consistencia al logro.
Trama central	Una película en la que se puede ir viendo todo cómo ha cambiado para bien en el transcurso del tiempo.	Las metas de la empresa y cómo las hemos alcanzado positivamente	Seguir el objetivo y la misión e ir atrás de ella, a pesar de los riesgos y las dificultades.	La empresa que resurgió de las cenizas para desarrollar todo su esplendor	Cómo se haría para seguir creciendo.
Personajes principales	Román (Coordinador de Ventas y Mercadotecnia)	La dirección (General)	Los directivos	Los directivos, los coordinadores	La cabeza de la empresa (los directivos)

Fuente: Elaboración propia con información de las entrevistas a profundidad.

Como puede verse en este segundo bloque de respuestas correspondiente al área administrativa la tónica positiva continúa. El sentido de las respuestas refleja oportunidades de aprendizaje, enfoque a resultados y objetivos, desarrollo, perseverancia y consistencia.

Tomando en cuenta todas las respuestas en su conjunto de ambas áreas de la organización, las personas entrevistadas realmente consideran que parte importante y trascendente dentro de su vida laboral en la compañía han sido sus líderes, la mayoría de las personas identifica como uno de los personajes principales a su Director General y en segundo término a su Director Operativo; al indagar la razón de esta circunstancia, esto puede suceder porque los líderes han compartido su visión con cada uno de los empleados y los han apoyado; han consultado sus ideas y los han involucrado en los cambios y toma de decisiones de la compañía. Los empleados han visto como la compañía ha evolucionado y cómo ellos han sido parte de ese cambio y desarrollo.

Otro punto importante se refiere a la manera de ejercer el liderazgo que no sólo se da en los altos mando, sino también en los intermedios, si se analizan las respuestas de

las personas que tienen un Coordinador de mando medio ellos identifican como principales personajes no sólo a los directivos, sino a sus jefes directos; esto es porque la cultura de un liderazgo participativo está permeado en todos los niveles, no es sólo un estilo de liderazgo de la alta dirección.

Puede observarse también que todas las menciones de nombres de película están ligadas a conceptos que se relacionan con el desarrollo organizacional (misión, visión, objetivos, aprendizaje, comunicación, enfoque a resultados, evolución, progreso, desarrollo) cada uno identifica diferentes elementos positivos sobre el liderazgo, un liderazgo participativo -por ello sus personajes principales son sus propios líderes-. Analizando cada uno de los conceptos se puede concluir que los líderes se han ocupado de que cada uno de los empleados tenga la información, opinen, decidan y controlen sus subprocesos. Asimismo, han motivado al equipo de trabajo para que todos se sientan parte de la organización y se identifiquen con sus objetivos. Han alentado la comunicación entre los integrantes de la organización y los han estimulado a trabajar juntos, cooperando en hacer posibles todos los cambios -nuevas formas de trabajo- y sobre todo en salir adelante aún a pesar de los eventos difíciles de su historia.

Al analizar los contenidos de estos diálogos detonados por preguntas de tipo proyectivo de manera conjunta con los resultados de los otros instrumentos de investigación tales como el cuestionario sobre estilos de liderazgo y el de tipos de cultura organizacional, además de los contenidos en otros ítems de la entrevista a profundidad, se fortalece la idea de que esta empresa tiene un perfil de liderazgo predominantemente de tipo S3 participar y S4 delegar (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998) que forma parte de una cultura organizacional predominantemente adhocrática

con rasgos de cultura tipo clan y orientada al mercado (Cameron y Freeman, 1991). De ahí las expresiones que dejan ver el enfoque de la organización hacia las metas y resultados, y a la vez hacia el crecimiento de las personas y al valor de la participación en la toma de decisiones. Puede verse también que la identidad de los colaboradores en cuanto a la posición de la empresa en el entorno competitivo principalmente relacionado con la industria asiática es clara, y se vive como una organización fuerte capaz de enfrentar el reto que implique dicha competencia al tener conciencia de la eficiencia y efectividad en sus procesos productivos, y de su fuerte anclaje en el mercado actual y potencial gracias a su producto de calidad y a su capacidad de incursión en dicho mercado.

5.8. Análisis a partir de los hallazgos en el estudio de esta organización

En esta parte del capítulo se hace un análisis de los resultados presentados hasta este punto, a la luz de los conceptos y teorías referentes al liderazgo y la cultura organizacional.

Un primer aspecto a observar es el desempeño de los directores y su estilo de liderazgo. A lo largo de la historia de la empresa, se puede ver que han tenido un crecimiento sostenido en cuanto a número de pares producidos y al tamaño de la organización. La trayectoria empresarial se cimentó en la formación valoral y en la orientación al mercado con el que el padre de los fundadores de la empresa los formó. Es sumamente significativo el hecho de que los sujetos participantes en las diversas técnicas de investigación se hayan referido a los directores como elementos clave en el crecimiento exitoso de la empresa, y que sean reconocidos no solamente como

inversionistas visionarios sino sobre todo por su calidad humana. Al hacer un análisis más profundo de esta implicación, se pudo observar que hay diferencias significativas en las conductas del director general y del director de operaciones, quienes están en la cima de la organización y del ejercicio del poder. Por un lado, el director general tiene la capacidad de ubicar a la organización en el contexto tanto a nivel nacional como internacional, ubicando las tendencias de mercado y las determinantes del suprasistema ambiental (Kast y Rosenzweig, 1992), y con una orientación especial hacia los procesos administrativos. Su modalidad de interacción con los subordinados se da en forma participativa, promoviendo la contribución de los equipos a su cargo directo en los procesos organizacionales; por el otro lado, el director de operaciones tiene características de alto grado de compromiso con el proceso productivo, involucrándose en las diversas fases de éste de tal manera que da la imagen a sus subordinados de un líder que conoce a fondo la tecnología de la producción y que se sumerge en los subprocesos, haciendo equipo con los colaboradores. Su estilo es predominantemente orientador, o como lo señala la Teoría del Liderazgo Situacional, es de estilo Decir (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998) caracterizándose por su perfil dinámico que en ocasiones es percibido como intrusivo en el tramo de control de los mandos medios. Siguiendo la perspectiva de Reygadas (2002), esta empresa industrial se orienta a la diversificación, a la cooperación interna, a la creación de vínculos solidarios y a la escucha de las necesidades de la sociedad; es factible identificar una relación entre la formación valoral de los directivos y en cómo han permeado esta característica al desempeño de los coordinadores de las diversas áreas y a los mandos medios.

En términos de Lund (2003), la configuración de los diversos elementos de la organización a lo largo de su evolución le han llevado a forjar un tipo de cultura organizacional caracterizada por su énfasis en la innovación, emprendedurismo y flexibilidad, y a la vez en la competencia, logro de metas y superioridad de mercado. La sensación de bienestar y de satisfacción laboral expresada por los colaboradores parece estar relacionada con el nivel de productividad de alto nivel que mantiene la organización en forma sostenida, en un ambiente en el que la alta dirección promueve la participación y la relación cordial y armónica entre las personas, con lo que es evidente la fuerte implicación del estilo de liderazgo en la cultura de esta organización; y siguiendo los conceptos de Simon (1986), la atención de la alta dirección puesta en la ubicación de la organización en un entorno externo incierto le ha permitido forjar la capacidad de flexibilidad e innovación.

Puede decirse que el planteamiento de Vargas (2007) se ve reflejado en este caso, cuando afirma que la cultura organizacional es modelada por quienes tienen el poder directivo y puede ser usada para reforzar los objetivos organizacionales. Pero es importante enfatizar que la manera en que cada área de la empresa ha forjado su propio estilo de liderazgo y su subcultura característica, ha propiciado una complementariedad en las diversas modalidades de desempeño entre los diversos actores, en una gama de variantes que va desde un estilo Decir en una cultura tipo jerarquía como es el caso del subproceso de corte y pespunte, hasta un estilo Participar en una cultura tipo adhocracia como es el caso del subproceso de diseño y desarrollo de producto. Esto refleja lo que Schein (1992) planteaba en el sentido de que visión compartida se construye desde las experiencias comunes y la influencia del liderazgo predominante.

Cabe también analizar la pertinencia de los planeamientos de Barba y Solís (1997), con relación a la manera en que el estilo directivo característico de esta organización ha facilitado la integración de la identidad organizacional en los colaboradores, lo cual a su vez ha derivado en una efectiva complementación en los subsistemas de metas, tecnología y estructura, administrativo, sociocultural y de producción como lo plantea Smircich (2003), sin dejar de dimensionar el aporte ponderado por cada uno de estos; el grado de compromiso colectivo que se evidencia con los altos estándares de calidad en el producto; la estabilidad en el sistema organizacional con aspectos evidentes como el bajo índice de rotación de personal en puestos permanentes; las actitudes de respeto, compromiso, compañerismo y preocupación por el desempeño que son consecuencia de la influencia cultural en el sentido de colectividad y en la orientación de la conducta hacia las metas y a la vez hacia la creación de un ambiente laboral positivo.

Es también relevante analizar que CALZADO DEL VALLE durante el periodo del estudio evidenció ser una organización cuya cultura transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización, lo cual se manifiesta en expresiones de los participantes -en las diversas técnicas de investigación- tales como el sentirse orgullosos de pertenecer a esta empresa, el retornar a solicitar empleo luego de haber buscado otras opciones laborales sin encontrar una mejor opción.

Con relación al estilo de liderazgo que se ejerce desde los puestos directivos, que en el caso de CALZADO DEL VALLE corresponden a los directores, a los coordinadores y a los mandos medios, puede observarse que son al menos cinco componentes los que explican la forma en que quienes ocupan estos puestos ejercen su influencia en la organización como líderes formales: la formación valoral de la alta dirección, el

profundo y especializado conocimiento de los procesos administrativos y tecnológicos para la fabricación y comercialización de calzado; una complementariedad entre los estilos de liderazgo de los diversos directivos especialmente en los dos socios fundadores. Esto ha permitido que la organización se haya enfocado desde sus orígenes a la productividad con altos estándares de calidad. En concurrencia con el análisis de De la Garza (2006), la empresa integra la opción tecnológica y organizacional para definir sus perfiles socio demográfico, salarial y laboral.

Por otro lado, los resultados obtenidos permiten identificar que el autoconcepto de los colaboradores desde el nivel directivo incorpora como un elemento significativo la ubicación de la organización en el entorno externo, con una perspectiva optimista. Al abordarse esta temática los líderes de la empresa expresan la certeza de que la competencia de los países asiáticos particularmente China ha estado presente en el medio local desde los últimos siete años, no obstante en ese periodo la empresa creció en un cien por ciento en promedio; la forma en que se conciben se expresa en ideas tales como *hacemos el calzado de mejor calidad en la región, a la competencia externa se le puede vencer con productividad y calidad aunque ellos traigan precios más bajos; si seguimos haciendo las cosas bien, nos seguirá yendo bien*. En términos de Myers (2008), estos planteamientos muestran cómo la forma de concebirse se manifiesta en el actuar, forjando una práctica consecuente en forma constante.

Con estos hallazgos es posible comprender cómo la capacidad de gestión organizacional para promover el desempeño de alto nivel por parte de la empresa incorpora dos facetas: la puesta en marcha de un estilo de dirección que se manifiesta a través del seguimiento al logro de los objetivos organizacionales, con la aplicación de

procedimientos tales como sistemas de producción, manuales de operación, hojas de especificaciones para las diversas áreas, y a la vez interviene la faceta implícita, sutil, que marcan la pauta de desempeño basado en valores asumidos y divulgados; esta faceta incluye la modalidad de la toma de decisiones, las formas de interacción y los canales de comunicación, el reconocimiento y reforzamiento a la colaboración, a la ayuda mutua y al compañerismo, y a la misma forma de relación interpersonal particularmente desde la alta gerencia hacia todos los colaboradores (DiMaggio y Powell, 1983).

Explorando los resultados con relación dimensión de análisis sobre la cultura organizacional de la empresa CALZADO DEL VALLE, se encontró que los valores planteados formalmente por la alta dirección de la empresa son asumidos por los colaboradores en la vida laboral cotidiana, situación que se ha venido reforzando en la medida en que son incorporados eventos formativos y de integración a través de la asesoría y la capacitación a la que recurre la organización a lo largo del ciclo anual. Esto ha permitido que el proceso de cambio que se ha gestado para propiciar que los colaboradores cuyos valores humanos de origen no concuerdan con los planteados por la organización se adhieran a estos, de tal forma que se ha venido propiciando un efecto de socialización mediante el ejercicio del liderazgo y mediante un proceso de inculturación producto de la interacción cotidiana, teniendo como elementos de entrada tanto la relación cercana entre supervisor y colaborador; entre colaboradores, y de la alta gerencia hacia los mandos medios.

Algunas prácticas promovidas por la empresa tales como las convivencias, los festejos, las reuniones plenarias, los carteles motivacionales, el reconocimiento a los departamentos y a los colaboradores con desempeño destacado, fomentan la adopción de

los valores entre todo el personal. En este sentido, el planteamiento de autores como Schein (1992) y Deal (1986), los elementos de la cultura organizacional que son percibidos, pensados y sentidos, guían el aprendizaje de las pautas culturales por parte de los colaboradores. Las manifestaciones conductuales que son promotoras del cambio de patrón valoral en la organización, por tanto, confirman el planteamiento de Smircich (1983) y Gordon (1991), en el sentido de que la cultura es vista como un sistema de patrones de conducta socialmente transmitidos, que “incrementa la estabilidad del sistema social pues ayuda a unir a la organización al proporcionar los estándares apropiados de lo que deben hacer y decir los empleados (Amorós, 2007: 230).

También es factible identificar en los resultados obtenidos con la presente investigación que las creencias y las expectativas como rasgos de la cultura organizacional están relacionadas con la delimitación cotidiana que hacen los líderes formales de la empresa a través de criterios de selección y de permanencia en la organización, mediante las instrucciones y las sesiones de seguimiento al desempeño, mediante los diversos procedimientos de evaluación tanto del desempeño individual como por departamento o fracción de fabricación del calzado. Este proceso va logrando enmarcar los límites imaginarios y explícitos para lo que los colaboradores pueden plantearse como expectativas y creencias a partir de su percepción de lo que es la organización y de lo que es posible que suceda. En este sentido se identifica lo que Calvete (2001) y Gibson (2006) señalan pues el desempeño de la organización no solo propicia que a la vez el desempeño de los colaboradores esté enfocado a los objetivos y metas de producción en los estándares que se establecen, con la consiguiente aplicación

de técnicas y procedimientos de compensación salarial, reconocimiento formal al desempeño y reconocimiento moral por parte del grupo.

Cabe destacar uno de los mecanismos que se identificaron, el cual consiste en que cada líder formal al nivel de los mandos medios fomenta la adquisición y dominio de múltiples habilidades dentro del proceso productivo, lo cual para los operarios representa una expectativa a lograr pues no solamente el que uno de ellos sepa trabajar más de una habilidad productiva tiene mejor remuneración, sino además tiende a ganarse el respeto por parte del resto del grupo, y le permite aspirar a un puesto de mejor rango cuando esté disponible. Conviene señalar que este procedimiento además tiene la ventaja de que la experiencia de participación en la empresa por parte de los operarios es más satisfactoria, pues su puesto de trabajo puede ser rotativo en diversas fracciones del proceso de producción, siendo uno de los factores clave que explican la orientación de la organización al alto desempeño, configurando una cultura adhocrática orientada al mercado.

Con relación a lo anterior, los procesos de comunicación están implicados en dicha configuración, tanto los explícitos en los que se plasman las indicaciones, las políticas y procedimientos, además del resto de los mensajes inherentes al proceso productivo. El intranet ha permitido que el sistema de producción se monitoree al momento siendo factible por ejemplo que el director de operaciones detecte a tiempo los desfases en el flujo del proceso que pudieran presentarse. De igual manera la comunicación entre los líderes formales de la organización permite un seguimiento puntual y efectivo a todo el proceso. Los contenidos latentes a través de canales informales (Shültz, 1999) también fueron identificados en su contribución al nivel y modos de desempeño, por un lado en

la manifestación de las vivencias de los colaboradores con relación a su experiencia producto de la interacción con sus compañeros, con supervisores y con sus coordinadores.

Los espacios de tiempo entre los periodos asignados para su trabajo en la fracción correspondiente, tales como recesos, el tiempo del horario asignado para la comida y durante la salida al final de la jornada laboral, los momentos de pausa entre fracción en la línea de producción, principalmente, permiten el establecimiento de charlas informales en las que se tiene la oportunidad de expresar contenidos que entre otros aspectos se refieren a las relaciones de poder tanto en cuanto al seguimiento al desempeño, a la interacción de los líderes formales con los colaboradores y a la implicación de las formas de ejercicio del control del proceso laboral. Esta vertiente no fue incorporada a los elementos de análisis en la presente investigación, no obstante se da cuenta de ella para posteriores estudios ya sea en este caso o en otros, pues es evidente que encierra una clave importante para comprender su contribución en el alto nivel de desempeño de la organización. Por lo pronto es factible proponer que las relaciones de poder virtuosas al llegar a un cierto grado de equilibrio con los mecanismos coercitivos, contribuyen al involucramiento de los colaboradores hacia los objetivos organizacionales a través del ejercicio del liderazgo, estableciendo una correlación de fuerzas positiva a favor de la organización, mientras que los intereses de subgrupos o individuos con mayor o menor influencia en los colaboradores permite canalizar los sentimientos hostiles a través del lenguaje y probablemente de conductas como el ausentismo o el “robo hormiga”, sin deteriorar el logro de los resultados.

En particular hay una vertiente de análisis que es cómo el equilibrio del poder formalmente establecido es un papel activo que asumen los colaboradores –sobre todo los operarios más especializados y con mayor número de habilidades aprendidas- gracias a su conocimiento tácito sobre ciertas fracciones clave del proceso productivo del calzado.

De tal forma que la comunicación informal es un fenómeno crucial en la configuración de subculturas, y éstas a su vez con el compromiso para el desempeño, encontrando así coincidencia con los hallazgos de Lok y Crawford (1999), Peterson et al (2003), Del Castillo (2003), Urbiola (2004). De esta forma, siguiendo a Schein (1992) y a Solís y Barba (1997) es factible identificar que las prácticas organizacionales (tejada y Arias, 2005) se fusionan con los mecanismos informales de interacción para orientar la implicación del estilo de liderazgo en la cultura de la organización, teniendo como fenómeno particular la implicación del estilo de liderazgo característico en cada área o departamento –que en este trabajo se propone su conceptualización como liderazgo departamental- de la empresa en una modalidad específica de cultura organizacional.

6. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

El estudio de este caso de éxito ha permitido conocer la manera en que se ejerce el estilo de liderazgo en la cultura organizacional, y cómo se manifiestan a su vez en el nivel de desempeño de la empresa de manera positiva, a tal grado que se encontró una profunda implicación de la manera en que se ejerce el liderazgo como elemento fundamental de la cultura de la organización, con relación al nivel de logro que ha alcanzado la empresa como producto de una evolución constante desde su creación. La modalidad de investigación predominantemente cualitativa ha permitido identificar elementos en la evolución dinámica de la organización, mientras que el enfoque cuantitativo ha permitido complementar este análisis mediante la comprensión de la forma de implicación del liderazgo en la cultura organizacional aquí y ahora, ejercido por las y los actores que tienen la responsabilidad de dirigir los procesos de la empresa.

La pregunta central de la investigación dice: ¿de qué manera el estilo de liderazgo y su implicación en la cultura organizacional frenan o contribuyen en el desempeño de la empresa objeto de estudio? En este caso en estudio se ha encontrado que la implicación del estilo de liderazgo en la cultura de la organización tiene un alto impacto en el desempeño de la organización. Se concurre con la apreciación del medio regional entre las personas y organismos empresariales y especialmente del gremio del calzado en la ciudad de León, en cuanto al éxito de esta empresa debido en gran medida al estilo de liderazgo ejercido por los directivos. Con base en los hallazgos, se propone que el desempeño de alto nivel que ha logrado esta empresa es un fenómeno resultante de cómo es su organización, lo que a su vez ha estado determinado por cómo es el

liderazgo, y el estudio ha permitido identificar la dinámica derivada del proceso dialéctico en el que se encuentran engarzados estos elementos.

Una primera conclusión es que el estilo de liderazgo que se ejerce en CALZADO DEL VALLE es predominantemente de tipo participativo como filosofía y enfoque que es difundido y socializado a toda la organización; pero también se descubre que en la práctica cada área tiene un tipo de liderazgo característico y adecuado a las exigencias o necesidades de sus procesos. En otras palabras, la forma de ejercer el liderazgo por parte de la alta dirección es como un paraguas que abarca a la organización como un todo, orquestando la ejecución de cada parte de la empresa que tiene su propia dinámica, sus exigencias con respecto al perfil y estilo de liderazgo que se requiere, y su subcultura organizacional. De tal forma que se puede hablar no solo del ejercicio de un liderazgo situacional, sino también de un *liderazgo departamental*; aunque la teoría organizacional sobre el liderazgo plantea como ideal para el desempeño del líder la modalidad participativa y la delegacional, en esta empresa se actúa según los procesos que se ejecutan cotidianamente y según el nivel de desarrollo del personal en cada fase del proceso, en cada área.

Por ejemplo, en el área de Producción, la exigencia de la perfección y del desempeño con calidad en los procesos es alta, y se requiere un liderazgo que esté cuidando cada detalle a través de un trabajo en equipo en el que cada uno domine sus tareas, y siendo que el personal de menor nivel de desarrollo –por antigüedad, por formación previa y por nivel de escolaridad- está en las líneas de ensamblaje, se requiere de una labor más directiva que delegacional. En cambio, en el área de Diseño y Desarrollo, la dinámica de los procesos debe fomentar la creatividad y el espíritu de

innovación en el equipo, y a la vez debe cuidarse que los modelos y prototipos sean entregados en tiempo y forma, de manera que se requiere de un liderazgo orientado al clima de trabajo y a la vez a los resultados.

Otra conclusión es que definitivamente la cultura de esta organización está matizada y determinada por el estilo de liderazgo de los socios quienes están totalmente involucrados con la empresa y con la gente en dos sentidos: se fomenta el desarrollo, se remunera adecuadamente, y se propicia un ambiente y un clima de trabajo positivo; pero también se exige compromiso, desempeño con calidad, actuación con valores principalmente responsabilidad, trabajo en equipo y respeto mutuo. Este estilo se ha permeado a lo largo de la estructura, de tal forma que los Coordinadores y supervisores tienen claridad sobre el desempeño que se espera de cada uno tanto como líderes y como responsables de sus áreas de trabajo.

Al explorar de qué manera está implicado el estilo de liderazgo como parte la cultura organizacional de una empresa, se ha encontrado la relación entre cuatro variantes que se combinan según la situación: un liderazgo de alta preocupación por la tarea y alta relación con los colaboradores –convencer-, que se da en una cultura de tipo mercado; y un liderazgo de baja preocupación por la tarea y alta relación con los colaboradores –participar-, que se da en una cultura de tipo adhocracia. Por tanto se propone que el estilo de liderazgo situacional con la modalidad que se adapte mejor a las necesidades y a la dinámica de cada departamento es el que coadyuvará a un mejor desempeño en la organización.

Se propone también que –como derivado de las conclusiones anteriores--, en este caso es posible hablar de culturas específicas o particulares en una cultura

organizacional más amplia. Mientras que el tipo adhocrático es el que cobija a toda la organización, en cada área o departamento según el subsistema en el que se involucra, se configura una cultura de departamento en gran medida por su estilo de liderazgo también particular o específico. Esto implica que el liderazgo formal es mucho más fuerte en su implicación como parte de la cultura organizacional que el informal, en la medida en que la comunicación de los objetivos, las normas, las políticas, la filosofía de los directivos y los cambios y ajustes a los procesos se da de manera nítida en congruencia en los niveles tanto manifiesto como latente. Se identifica una interfase en la dinámica, que es el desempeño del líder para que la faceta que cada Coordinador y Supervisor ejerce en su área de responsabilidad, haga un viraje para que en los momentos de planeación conjunta en el grupo directivo, se logre el funcionamiento como equipo de alto desempeño. La habilidad de la alta dirección ha asumido en forma espontánea el rol aglutinante de los liderazgos particulares con resultados positivos, sin dejar de ver en este aspecto un área de oportunidad de mejora; para la reflexión que se tiene en estas conclusiones, es relevante observar que la alta dirección efectiva se distingue en este caso por un desempeño en tres planos: la atención a la operación cotidiana en la parte productiva y la administrativa; la integración del equipo líder y el fomento de su orientación al logro, y la vinculación hacia el entorno externo en los aspectos mercado, tendencias, integración con el gremio y fortalecimiento de la cadena productiva.

De ahí que la Teoría del Liderazgo Situacional, que tradicionalmente ha considerado los factores de nivel de desarrollo de los colaboradores y su grado de conocimiento, y la fase del proceso organizacional, visto a detalle también implica las características de los subprocesos organizacionales y el estilo particular de líder que se

requiere en cada uno de estos. De igual forma, debe considerarse que la organización evoluciona por ciclos; en el caso de la industria del calzado éstos son determinados por los periodos anuales que concentran la demanda de producto, y en cada ciclo emergen elementos de la cultura organizacional para configurar un determinado modo, que puede estar orientado al clan –por ejemplo en fase de baja demanda, el enfoque a la capacitación- en tiempos de baja demanda, a la jerarquía –con una alta exigencia por los resultados, la calidad de producto, el cumplimiento de fechas de entrega-, sin dejar de lado la orientación permanente al mercado como brújula que orienta el rumbo de la organización.

Un aspecto que conviene reconocer es que el presente trabajo centró su análisis en las percepciones de los líderes formales de la empresa, sería conveniente a además muy interesante tener una noción sobre la manera en que líderes informales perciben la situación, cómo ejercen su influencia a través de los mecanismos que tiene institucionalizados la empresa y también a través de los mecanismos que ellos por su cuenta construyen. También convendría estudiar la dinámica que se deriva de la vivencia de los operarios en esta empresa para comprender en forma integral el tejido social que se constituye en forma cotidiana y cómo se refleja en los hechos y en su percepción la propuesta institucional de los elementos que desde la intención de los directivos se van incrustando en la cultura organizacional.

Otro tema que podría tener un seguimiento para un estudio posterior sería el análisis del fenómeno del poder y del conflicto, dado que en el presente trabajo fue un elemento que se estudió en forma mínima, siendo que existe la posibilidad de que el nivel de

desempeño de la empresa tenga qué ver también con la correlación de fuerzas que fluye entre los actores involucrados.

Los resultados de los ítems de tipo proyectivo incorporados a la guía de entrevista a profundidad han permitido constatar el potencial de las técnicas proyectivas en los estudios organizacionales. De manera indirecta fortalecen la idea de que el conocimiento del hecho social no es un proceso estrictamente racional sino más bien es un proceso de acercamiento a la subjetividad de los individuos que viven la realidad que se pretende conocer (Lam, 2002; Ichijo y Nonaka, 2007). La situación de entrevista a profundidad por tanto puede diseñarse de tal forma que el diálogo con los sujetos facilite la reminiscencia de los hechos por parte de estos al abordar su vivencia en forma integral que incluya la experiencia total –razón, afecto, percepción- como individuo.

En este caso de estudio en particular, los contenidos de los diálogos derivados de las entrevistas a informantes calificados en CALZADO DEL VALLE permiten identificar los modos de desempeño de los líderes de la empresa y su forma de percibir su actuación en el entorno interno de la organización y en el contexto externo. Un estilo de liderazgo predominantemente participativo que es detonado y favorecido desde la alta dirección está prevaleciendo en una organización cuya cultura está fomentando el enfoque de la empresa hacia sus resultados determinados por los requerimientos de mercado.

Es posible identificar también que el proceso de interacción subjetiva no acontece de manera tersa y suave, sino que subyacen una tensión y un cierto nivel de angustia derivados de la preocupación por los resultados, ya que es un ambiente laboral fuertemente condicionado por el cumplimiento de las especificaciones de producto y las cuotas de producción. Esta situación puede favorecer u obstaculizar según su dinámica

el aprendizaje organizacional, debido a que el conocimiento para el desempeño en el puesto suele ser tácito (Martínez, 2006) por lo que depende de la voluntad del operario sobre todo en los puestos centrales de la fábrica de calzado como corte, respunte, montado y preliminares²².

Finalmente, convendría analizar de qué manera el hecho social que se estudió en este caso al interior de la organización tiene un impacto en el siguiente nivel de su dinámica de inserción en el contexto. Para ello, podría analizarse de qué forma ha influido la cultura organizacional y empresarial de CALZADO DEL VALLE en el gremio del calzado en León, y qué perspectivas tendría la identificación de pautas de fomento al desarrollo empresarial de tipo adhocrático con un liderazgo participativo.

²² La fracción de preliminares consiste en la parte del proceso productivo en el que se prepara la suela y otros insumos para posteriormente ensamblar a los pares de zapato.

Anexos

Anexo 1

Descripción de la adaptabilidad y eficacia del líder

Instrucciones: Por favor imagínesse que se encuentra inmerso en cada una de las situaciones que se le proponen. LEA cada elemento con detenimiento y PIENSE qué haría usted en tales circunstancias. MARQUE la alternativa que se acerca más a su posible comportamiento. Elija sólo una alternativa para cada situación.

Trate de interpretar cada situación en el contexto más habitual en que desarrolla un patrón de liderazgo. Por ejemplo, un elemento que haga referencia a subordinados puede interpretarlo en términos de su lugar de trabajo. No obstante, si usted cree que su papel de líder es más frecuente como padre, piense entonces en sus hijos como los subordinados de la situación. Como profesor puede pensar en sus alumnos. NO cambie ese contexto de referencia (trabajo, familia, escuela, etc.) de una situación a otra.

1. Ha decrecido el rendimiento de sus subordinados. Usted ha hablado con ellos en tono amistoso y suave pero no hay resultados.
 - A. Pone de manifiesto la necesidad de seguir procedimientos sistemáticos y de lograr alcanzar las metas previstas.
 - B. Se pone a su disposición para discutir lo que sea sin presionarles.
 - C. Habla con sus subordinados y después establece los objetivos con claridad.
 - D. Se mantiene al margen y no interviene.

2. El rendimiento que se observa en su equipo ha aumentando. Usted se ha asegurado de que todos los miembros saben cuál es su papel y qué se espera de ellos.
 - A. Interactúa con ellos de manera más amigable pero se sigue asegurando de que todos saben sus obligaciones.
 - B. No hace nada.
 - C. Hace que el grupo se sienta importante y útil.
 - D. Destaca la importancia de sus tareas y de cumplir plazos.

3. Los miembros de su equipo no son capaces de solucionar un problema solos. Normalmente les ha dado libertad de acción. El rendimiento del equipo y las relaciones entre ellos han sido buenos.
 - A. Implica a todo el equipo para buscar una solución en común.
 - B. Deja que el equipo se las apañe solo.
 - C. Actúa de manera rápida y contundente para corregir el problema y redirigir al equipo.
 - D. Anima al equipo para que busquen una solución por sí mismos y queda a su disposición para cualquier duda que tengan.

4. Usted está pensando en llevar adelante un cambio importante. Sus subordinados ofrecen un rendimiento aceptable. Ellos conocen la necesidad del cambio.

- A. Permite que el grupo se implique en desarrollar ese cambio, pero sin presionarles.
- B. Anuncia los cambios necesarios y los pone en práctica con una estrecha supervisión.
- C. Permite que el grupo descubra los cambios necesarios y sea él mismo quien se dirija.
- D. Recoge las opiniones del grupo pero usted dirige los cambios.

5. El rendimiento de su grupo ha ido cayendo en los últimos meses. Algunas personas no se han implicado en la consecución de objetivos. Ha habido que recordarles muchas veces que tenían que terminar su trabajo a tiempo. En otra ocasión similar se redefinieron los papeles y funcionó.

- A. Permite que sea el mismo grupo quien se redirija.
- B. Recoge las opiniones del grupo, pero se asegura de que se alcanzan los objetivos.
- C. Se mantiene al margen y no actúa.
- D. Consigue que el grupo tome sus propias decisiones, pero se asegura de que se alcanzan los objetivos.

6. Es la primera vez que trabaja con este equipo que resulta ser muy eficaz. El responsable anterior era demasiado estricto con ellos. Usted quiere mantener el nivel de productividad pero, a la vez, quiere suavizar el ambiente.

- A. Hace todo lo que puede para que el grupo se sienta útil e importante.
- B. Enfatiza la importancia de su trabajo y acabarlo a tiempo.
- C. No actúa en ningún caso.
- D. Consigue que el grupo tome sus propias decisiones, pero se asegura de que se alcanzan los objetivos.

7. Está pensando en realizar cambios importantes en la estructura de su organización. Algunos miembros de su equipo ya le han sugerido la necesidad de los cambios. El equipo ha mostrado flexibilidad en el día a día.

- A. Pone en marcha los cambios y los supervisa estrechamente.
- B. Busca el consenso del grupo sobre los cambios y les permite que los ejecuten ellos.
- C. Acepta los cambios propuestos por su grupo pero los ejecuta usted.
- D. Evita cualquier conflicto y deja las cosas como estaban.

8. El rendimiento del equipo y las relaciones interpersonales son buenas. Se siente preocupado por lo poco que dirige al equipo.

- A. Deja al grupo solo.
- B. Discute la situación con el grupo y pone en marcha los cambios necesarios.
- C. Emprende, de una manera muy precisa, las acciones necesarias para dirigir el trabajo de sus subordinados.
- D. Tiene cuidado de no estropear la relación jefe-subordinado por ser demasiado directivo.

9. Su superior le ha pedido que dirija a un grupo de empleados que hace tiempo tenían que haber presentado una lista de cambios necesarios. El grupo no tiene claros sus objetivos. Las reuniones no han concluido en nada útil y se han convertido en reuniones sociales. El grupo cuenta con el potencial necesario para realizar su tarea.

- A. Deja que el grupo actúe solo.
- B. Tiene en cuenta las sugerencias del grupo pero se asegura de que se logran los objetivos.
- C. Redefine los objetivos y les supervisa estrechamente.
- D. Permite que el grupo establezca sus objetivos sin presionarles.

10. Sus subordinados, que normalmente asumen correctamente sus responsabilidades, no responden correctamente a sus últimas indicaciones sobre el nivel de calidad exigido.

- A. Permite que sea el propio grupo quien redefina los niveles de calidad sin presionarles.
- B. Redefine los niveles de calidad y les supervisa estrechamente.
- C. Evita enfrentarse a su grupo y no hace nada.
- D. Tiene en cuenta las opiniones del grupo pero se asegura de que se alcanzan los objetivos previstos.

11. Le acaban de ascender en su empresa. El anterior supervisor no se implicaba nada en los asuntos de su equipo. El grupo se auto-manega con autonomía y eficacia. Las relaciones dentro del grupo son buenas.

- A. Emprende la dirección de su grupo con normalidad y sin imprimir presión.
- B. Implica a sus subordinados en las decisiones y reconoce las contribuciones que se hagan.
- C. Analiza el rendimiento anterior con el grupo y luego propone la necesidad de cambiar ciertas costumbres.
- D. Permite que el grupo siga trabajando a su aire.

12. Existen conflictos internos dentro de su grupo. El grupo tiene unos excelentes antecedentes de rendimiento. Hasta ahora han trabajado en armonía y han logrado todos los objetivos previstos. Todos están bien cualificados para realizar su trabajo.

- A. Pone en práctica una solución personal y descubre necesidades de formación.
- B. Permite a sus subordinados que trabajen como hasta ahora.
- C. Toma una decisión tajante y cambia el estilo de dirección.
- D. Queda a su disposición para abordar cualquier problema pero evita que se envíe la relación jefe-subordinado.

Anexo 2

Evaluación del tipo de cultura organizacional

Las preguntas que se presentan a continuación se relacionan a lo que se parece la operación de su compañía. Cada uno de los ítems numerados contiene cuatro descripciones de organizaciones. Por favor distribuya 100 puntos entre las cuatro descripciones dependiendo de qué tan similar es la descripción de su empresa. Ninguna de las descripciones es mejor que otra, simplemente son diferentes.

Para cada pregunta, por favor utilice los 100 puntos. Usted puede distribuir los puntos en la forma que usted desee en cada pregunta.

1. Tipo de organización (por favor distribuya 100 puntos).

- | | | | |
|-----------------------|--|-----------------------|--|
| _____puntos
para A | (A) Mi organización es un lugar muy personal. Es como una familia extendida. La gente parece compartir mucho de ellos mismos. | _____puntos
para B | (B) Mi organización es un lugar muy dinámico y empresarial. La gente se compromete y toma riesgos. |
| _____puntos
para C | (C) Mi organización es un lugar estructurado y formalizado. Los procedimientos generalmente establecidos gobiernan lo que la gente hace. | _____puntos
para D | (D) Mi organización es muy orientada a la producción. Una preocupación mayor es con respecto a hacer el trabajo, sin mucha implicación personal. |

2. Liderazgo (por favor distribuya 100 puntos).

- | | | | |
|-----------------------|---|-----------------------|---|
| _____puntos
para A | (A) La cabeza de mi organización es generalmente considerada ser mentor, o figura paterna o materna. | _____puntos
para B | (B) La cabeza de mi organización es generalmente considerada ser un emprendedor, un innovador, o un tomador de riesgos. |
| _____puntos
para C | (C) La cabeza de mi organización es considerada generalmente como un coordinador, un organizador, o un administrador. | _____puntos
para D | (D) La cabeza de mi organización es generalmente considerada ser como un productor, un técnico, o un trabajador duro. |

3. Lo que mantiene a la organización unida (por favor distribuya 100 puntos).

_____puntos (A) El pegamento que
para A mantiene unida mi
organización es la lealtad y la
tradición. El compromiso a
esta firma es alto.

_____puntos (B) El pegamento que
para B mantiene mi organización
unida es el compromiso con
la innovación y el desarrollo.
Hay un énfasis en ser
primeros.

_____puntos (C) El pegamento que
para C mantiene unida mi
organización son las reglas
formales y las políticas.
Mantener una institución de
desempeño suave es importante
aquí.

_____puntos (D) El pegamento que
para D mantiene unida mi
organización es el énfasis en
la realización de las tareas y
de las metas. Una orientación
a la producción es
comúnmente compartida.

4. Lo que es importante (por favor distribuya 100 puntos).

_____puntos (A) Mi organización pone
para A énfasis en los recursos
humanos. La cohesión alta y la
moral son importantes en la
empresa.

_____puntos (B) Mi organización enfatiza
para B el crecimiento y adquirir
nuevos recursos. La
preparación para enfrentar
nuevos retos es importante.

_____puntos (C) Mi organización pone
para C énfasis en la permanencia y la
estabilidad. La eficiencia, las
operaciones suaves son
importantes.

_____puntos (D) Mi organización pone
para D énfasis en acciones
competitivas y en el logro.
Metas medibles son
importantes.

Anexo 3**Temporalidad de la aplicación de las entrevistas a informantes calificados**

	ENTREVISTADO	DEPARTAMENTO	LUGAR	FECHA	HORA	DURACIÓN
1	Directivos (ambos)	Dirección	Dirección	1o. abril	17:00	135´
2	Coordinador	Diseño	Sala de juntas	7 de abril	09:00	73´
3	Coordinador	Ventas	Oficina de ventas	13 de abril	09:00	95´
4	Coordinador	Producción	Sala de juntas	14 de abril	16:30	76´
5	Coordinadora	Recursos Humanos	Oficina de RH	15 de abril	16:30	87´
6	Coordinador	Contabilidad	Oficina de Auditoría	16 de abril	09:30	91´
7	Director Gral.	Dirección	Oficina de Dirección Gral.	26 de mayo	09:30	108´
8	Director Operativo	Subdirección	Oficina de Dirección Operativa	26 de mayo	11:30	112´
9	Coordinador	Pespunte	Sala de juntas	3 de junio	16:00	82´
10	Coordinador	Ensamble	Sala de juntas	3 de junio	16:30	78´
11	Jefe de departamento	Jefe de Embarque	Sala de juntas	4 de junio	12:30	75´
12	Jefa de departamento	Mercadotecnia	Sala de juntas	4 de junio	12:00	78´
13	Coordinador	Preacabado	Sala de juntas	4 de junio	16:00	110´
14	Coordinador	Diseño y Desarrollo	Sala de juntas	4 de junio	11:30	72´

Anexo 4**Guía para la entrevista a profundidad**

Primera parte: antecedentes personales.

1. Nombre.
2. Cargo que ocupa.
3. Antigüedad en el cargo.
4. Formación escolar.
6. Principales funciones que desempeña.
7. Actividades que desempeña.

SEGUNDA PARTE: ESTILO DE LIDERAZGO.

8. Con base en su experiencia en su cargo actual, ¿cómo define la función de dirección/coordination?
9. Desde su punto de vista, ¿Cuáles son las funciones principales de un directivo/coordination?
10. De estas funciones, ¿para usted cuál es la más importante?
12. ¿Cómo describiría el estilo de liderazgo que se ejerce en esta empresa?
13. ¿Podría platicar cómo es su trabajo con sus subordinados en forma cotidiana?
14. ¿Cómo describiría su propio estilo de liderazgo?
15. ¿Cómo describiría a su organización, en términos generales?

16. ¿Cómo describiría la relación laboral que usted mantiene con sus subordinados?
17. Algunos directivos piensan que lo más importante en una organización es el cumplimiento de las metas y resultados a toda costa; otros piensan que lo más importante son las personas que colaboran en la organización. ¿Cuál es su punto de vista al respecto?
18. ¿Cómo describiría la situación de la competencia en el sector calzado a nivel mundial?
19. ¿Considera usted que la situación de la competencia en el sector calzado a nivel mundial tiene alguna influencia sobre la situación de su organización en particular? ¿Cómo? ¿Por qué?
20. Si pudiera comparar su experiencia vivida durante el tiempo que tiene colaborando en esta organización, con una película, ¿qué título le pondría?
21. ¿Quiénes serían los personajes principales?
22. ¿Cuál sería la trama central de esta película?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 5

Guía para la observación participante

Los aspectos que se consideraron para tomar información en esta actividad se presentan en esta sección.

- Formulación de la visión de futuro, misión y valores de la organización.
- Valores practicados en la organización.
- Elementos representativos de la cultura organizacional: logotipo, slogan, imagen corporativa, elementos publicitarios, elementos de endomarketing.
- Elementos simbólicos de la cultura organizacional: uso de colores, formas, mensajes verbales fijos, tipo de mobiliario.
- Expectativas explícitas de los directivos hacia los subordinados.
- Expectativas explícitas de los empleados hacia la organización.
- Creencias prevalecientes con respecto a la organización por parte del personal.
- Mecanismos y canales de comunicación formal.
- Mecanismos, canales y dinámica de la comunicación informal.
- Rituales y actividades tradicionales en la organización.

Anexo 6**Guía para los diálogos informales con operarios de la empresa CALZADO DEL
VALLE**

- ¿En qué fracción de la producción te corresponde trabajar?
- ¿Cuánto tiempo llevas en la empresa?
- ¿Qué habilidades o fracciones dominas en el proceso de producción?
- ¿Cómo te has sentido en tu trabajo el tiempo que llevas aquí?
- ¿Cómo es la relación con tu jefe?
- ¿Cómo es tu relación con tus compañeros y compañeras de trabajo?
- ¿Qué opinas de esta empresa?
- ¿Antes habías trabajado en otra empresa de calzado? ¿Has notado alguna diferencia entre esta empresa y las anteriores?
- ¿Qué es lo que más te gusta de trabajar en esta empresa? ¿Qué es lo que más te disgusta de trabajar aquí?

Anexo 7

Transcripción de extractos de entrevistas a profundidad aplicadas a los directivos de CALZADO DEL VALLE

Este documento presenta la transcripción que se hizo a partir del material resultante por la aplicación de las entrevistas a profundidad a los directivos del presente estudio de caso. La información se ha estructurado de tal forma que represente evidencia de los ejes de análisis que orientan el proceso de la investigación.

1. Cómo es el liderazgo en la empresa.

“Es un liderazgo muy bien definido, muy bueno, muy concreto con lo que ellos pretenden o quieren, a una empresa fuerte, buena con crecimiento mutuo. No especulan, siempre vamos a lo seguro y por eso hay mucha planeación, más que nada, no hacemos las cosas a ver qué pasa. También se involucran mucho en la empresa”.

“Yo realmente me doy cuenta que hay una combinación positiva en el estilo de los dos directores, funciona la fórmula: por un lado un estilo de liderazgo democrático, siempre es “qué vamos a hacer” “cómo le vamos a hacer” y no hay errores y no pasa nada, y si la regamos no pasa nada, es decir, no hay castigo o terror sino busca que veamos el aprendizaje que deja el error. El otro director también tiene un pensamiento de ser participativo, aunque en ocasiones es autoritario, es ‘porque yo lo digo y yo lo mando’, y creo que es porque a veces se enciende pero en la mayoría de las veces veo que es así porque la situación lo amerita”.

“Entre participativo y dejar hacer las cosas, porque hay veces que sí estamos atorados y sí nos dicen: lo que necesiten díganme con proveedores o con lo que sea para ellos hablar. Sí podemos trabajar con iniciativa porque nos dan la confianza de que uno es el que sabe”.

“Un buen liderazgo de apertura, participativo, de que la gente se sienta realmente contenta, escuchada, que la gente diga sí de él aprendí porque bueno fue un buen

liderazgo, no un uno de generar un buen negocio a base de lo que sea, y la empresa que por medio de la gente dice ya me quiero salir de ahí. Estoy seguro que parte del éxito es por el complemento que hacemos los dos directores, siempre hay uno que aguanta, siempre hay alguien que tiene el control, sino pues tronamos si no lo hiciéramos a lo mejor no habiéríamos llegado a donde llegamos, entonces es un liderazgo raro, atípico, por la combinación positiva de los dos”.

“La mayoría de la gente, cuando hay un problema ellos toman las decisiones, si no, ya hablamos con todos los que tienen que ver y lo solucionamos, no es como antes que uno es el que dice cómo hagan las cosas. También le hacemos sentir la gente que estamos para apoyarlos si algo se les atora. Definitivamente la mejora en esta forma de dirigir impactó positivamente cómo que se hicieron las cosas más rápido, muy bien”.

“La intención de nuestros directores es que predomine un ambiente democrático, porque cada coordinador conocemos muy bien primero las áreas, estamos felices en nuestro departamento pero tomo en cuenta para poder implementar proyectos clave. Es un liderazgo muy bien dirigido, muy claro, con una visión muy clara de cambio acorde a la situación económica primeramente nacional y ahora mundial que se está viviendo”.

2. Implicación del estilo de liderazgo en la cultura organizacional.

“Es evidente que la situación de la industria del calzado es crítica, la verdad, muy crítica, pero veo a la empresa muy bien, excelente diría yo, hace seis meses yo ya no me veía en el calzado y acepté esta oportunidad porque me hablaron de los pares de producción, somos de las pocas empresas que vamos a subir a 35 mil o 40 mil pares”.

Una participación enfocada al tema de las oportunidades de mercado:

“Competencia siempre ha habido, yo me acuerdo que los chinos están allí desde siempre, quizás no piensa que no iban a llegar donde nosotros, pensamos que nunca se iban a desarrollar tanto, nos quedamos con la tranquilidad de que China era productos desechables. Ahorita nos pasó algo a favor que es la crisis, pero al menos a nosotros nos ha ayudado mucho que paradójicamente el dólar subió y aunque nos pegó en algunos precios nos ayudó porque también China se encareció y nosotros entramos a la competencia mundial. Esta es la oportunidad enorme al menos para hacerte profesionalista de clase mundial y para apoderarte de tu mercado interno, y con proyectos de expansión muy grandes a Sudamérica; si traes productos de fuera te haces más caro, pero si sacas tus productos hacia afuera te haces más competitivo”.

Hay quien identifica una situación favorecedora para la empresa no así para la competencia poco desarrollada:

“La empresa que no se preparó los últimos 10 años no la va a lograr, si es una empresa que no tiene marca ni posicionamiento, ni alianzas con proveedores y clientes, no la va a lograr. Si llegan los chinos, no nos iba a pasar nada porque tenemos una marca, estamos apostándole a la moda, al producto, por precios, moda, servicio, mejoramos muchísimo, estábamos entregando a 60 días, ahorita andamos por los 30, hasta 15, entonces todas esas empresas que no hicieron labor de capacitar a la gente, cambiar la cultura, no les va a alcanzar, se van a quedar atrás...”

Las siguientes participaciones corresponden a la perspectiva de los directivos:

“Yo veo que va seguir siendo una de las empresas fuerte de la industria, fuertes pero después de haber avanzado en innovación, en tiempo de entrega... en todos los sentidos. Yo quiero que busquen a la marca de CALZADO DEL VALLE porque son buenos diseños, buena calidad, que ya forma parte de y surte en poco tiempo. Un enfoque es el mejor costo y el mejor producto, siento que estamos enfocados y tenemos que aguantar las presiones del mercado y los clientes, vamos a hacer cosas diferentes para combinarnos con la competencia, pero que no sea algo que realmente nos de miedo y nos lleve a eso”.

“Hablando como CALZADO DEL VALLE, nosotros vemos una oportunidad. Si traemos un precio competitivo -no como el de los chinos, no podemos con ellos-, si quitamos todo lo que hacemos mal, seguimos viajando como lo estamos haciendo, comprando líneas nuevas, dar mejor servicio al cliente en entregas a tiempo eso es lo que nos puede mantener a flote. Tenemos una unidad que no es fácil que los chinos la hagan, una respuesta rápida que tampoco es fácil que la hagan, la idea es consolidarnos, asumir la época de crisis como época de oportunidades”.

3. El Autoconcepto sobre la empresa:

“Me he dado cuenta de muchas cosas, de la comunicación tan importante, tan directa, y como es. La información pasando por dos, tres gentes, se distorsiona y ya no es directa ni entendible. Y cuando lo manejamos directamente como lo manejo con el Director de Operaciones, pues las cosas como van y como son, no hay que darle vuelta, a mí me gusta así”.

“Es una empresa muy seria, muy capaz, con demasiado crecimiento. La imagen de la empresa, la marca que representa es muy importante y aporta mucho para la gente”.

“Somos una empresa con una marca ya en el mercado bien posicionados con un concepto de moda a un precio competitivo, una empresa líder a nivel nacional en fabricación de calzado de dama sintético”.

“Son puras cosas buenas, lo que tiene esta empresa es que sí tenemos oportunidad, sí se impulsa a crecer a la gente y por lógica ya uno va creciendo y va agarrando con lo mismo perfiles de aquí y pues es más fácil para ellos y para uno entender el proceso en la planta y en la manera de trabajar pues uno se adapta luego luego con ellos. Creo que esto es parte de la clave de que estemos llegando tan lejos como empresa”.

“La empresa es muy destacada, estamos dentro del segmento de las empresas, de las cinco más fuertes de la ciudad..., tenemos todo para destacar, somos una empresa sólida, estable, con buena marca, orientada a lo que la gente quiere, tenemos calidad, el precio adecuado al producto que tenemos pero siempre tenemos quedarnos, diciendo sí puedo pero no quiero, entonces yo les decía porqué no querer pasar al siguiente nivel, tener un poquito más de exclusividad, más terminar con esa media tinta, tenemos suerte de que la competencia no ha reaccionado”.

Esta participación de alguna forma sintetiza este análisis:

“Es una empresa que ya tiene unos años, que ya tiene un nombre, entonces, ya trabajar en una empresa de este tipo, con el nombre y todo, ya dice uno, ‘estoy orgulloso de trabajar en una muy buena empresa’, a mí me gustaría en el futuro y creo que a la mayoría, que la gente se sienta orgullosa de trabajar en una empresa como ésta en donde la vida del personal también la tomen en cuenta en la organización en la que está trabajando, que sea parte de su vida, que en ella vean una oportunidad de desarrollo no nada más laboral, sino personal también y conjuntamente con la familia”.

4. Sobre el nivel de desempeño de la empresa.

Siempre se me ha hecho muy bueno, porque de alguna manera los Directores se involucran en los procesos, en las problemáticas de los de las áreas, que cuando nos ponemos a ver un detalle, hablamos el mismo idioma, en otras empresas el dueño ni siquiera se paraba.

“Yo pienso que vamos muy bien, aunque podríamos estar mejor. Los directores nos exigen como debe ser, la persona debe estar así exigida, pero también se apoya; si sucediera de que ‘tú me exiges pero no me apoyas’ pues de qué serviría.”

“Nos dan muchas oportunidades, aquí hay mucho crecimiento para todo nivel, tanto como operativo, administrativo. Los dueños traen ideas de crecimiento y mejora continua y nos apoyan mucho en estos sentidos. El crecimiento es a nivel ser humano, o en tu trabajo”.

“El equipo de trabajo que está ahorita, pienso que es el idóneo para sacar adelante la empresa, ha habido muchos cambios en puestos claves en la empresa en el transcurso de los últimos tres años...Existe un gran apoyo, además mandamos a un curso de motivación para el compromiso de alto nivel con la empresa, el curso se llama El valor de la Palabra, les habla muchísimo del valor de la responsabilidad. Nos está ayudando a tener un mejor desempeño”.

“Como empresa realmente somos de las mejores. Internamente, creo que nos hemos quedado cortos, mi sentir es que nos ha faltado más ambición, más ganas, digo, para qué dejas acercarse al competidor si puedes mantener tu distancia en forma activa. Si puedes ser líder en el mercado, si puedes convertirte en el único, el que manda, pues porqué no hacerlo”.

“Esta empresa siempre ha ido hacia arriba, para abrir la posibilidad de seguir creciendo, y eso es lo que tiene ahorita la empresa con un solo Director General, hay más claridad en lo que debemos hacer. Ha ido de menos a más, lo padre de esta empresa es que cuando llegas o alcanzas una meta no te estancas, y te dan la oportunidad de crecer de ir por más, a la que sigue o la meta que está formada”.

“Lo describiría como un desempeño de alto nivel, algo individualista por el lado de objetivos, por áreas, como que no tenemos mucha integración entre las demás áreas para ir por un mismo objetivo, o sea, sí estamos enlazados, pero siento que falta una unión entre áreas, a lo mejor, pudiera ser un taller donde estemos todos, administrativos, recursos humanos, compras”.

“Dentro de la industria creo que muy bueno, diferente a otras empresas que tienen la posibilidad primero de pensar en la capacitación de desarrollo del personal, pensando también en un futuro para permanecer en el mercado. Los cambios que se están dando creo que están muy bien enfocados al objetivo que la empresa está persiguiendo”.

Anexo 8

Percepción de los directivos con relación a su función en la empresa

a. Área Administrativa

Dirección General	<i>“Mi función como director es más bien ver el exterior, definir la estrategia de la empresa tomando en cuenta la incertidumbre en el entorno; por ejemplo de mí depende el desarrollo y diseño, entonces estoy viendo las tendencias en la fabricación de zapatos. Otra de las principales funciones del director es armar tu equipo, si tú lo quieres hacer todo, no lo vas a hacer y hay gente buena con madera para desarrollarse. Un director tiene que delegar. Tienes que estar tranquilo de que cada quien hace lo que tiene que hacer, pero mi responsabilidad es qué hacemos para que ellos hagan mejor las cosas”.</i>
Contraloría interna	<i>“Tengo a mi cargo cobranza, bancos, contabilidad, auditoría o control interno, la recepción y sistemas de información. Mi principal función es que las cosas que estén por ejecutarse en cualquier área de mi ámbito se cumplan. Mi deber en contraloría es que todas las cosas que tengan operación por mínima que sea dentro del sistema aquí entren y salgan. Otra es saber cómo entrar, cómo saber, cómo darles a entender a las demás áreas que lo que en realidad se quiere es asegurar que las cosas se den”.</i>
Coordinación de Ventas y Mercadotecnia	<i>“La principal función es vender, tener pedidos para fabricar, la segunda área esa la atención a la marca, esas son las dos funciones primordiales (de área). Diariamente es ver los pedidos, lo revisan, se capturan en una lista que se llama ‘Relación de Pedidos’, la cual firmo yo, después se hace la captura, te dicen la fecha de programación en que queda ese pedido, se habla al cliente y se manda un fax o un mensaje por internet con fecha tentativa de entrega del pedido, se factura y el pedido se embarca, una vez entregado el pedido se entregan guías de embarque, la chica de facturación lleva una bitácora de todo lo que se entregó para control del cliente, cuando vemos que algo no ha llegado ya sabemos de qué día es, por qué no se entregó.”</i>
Coordinación de Diseño y Desarrollo	<i>“Mi principal actividad es desarrollar el modelaje nuevo para cada temporada, hacer las propuestas de moda para cada temporada, antes se hacía de SAPICA a SAPICA (bianaual) ya casi estamos haciendo las cuatro temporadas, primavera, verano, otoño e invierno, porque el mercado así nos lo está pidiendo. La parte de lo que es buscar las tendencias de modas está a mi cargo, tengo un equipo de trabajo, yo les traigo todas las ideas, revistas y fotos, y la parte del departamento de desarrollo que consiste en implementar las líneas de producción. Ahorita llego, checo pendientes, qué terminaron las diseñadoras, qué terminaron los modelistas, reviso las listas de materiales, si me están llegando materiales de proveedores, qué llegó ayer, pedir los pendientes, en la parte de desarrollo el seguimiento de las líneas, terminando me pongo a hacer mi parte de trabajo, checar pendientes”.</i>

Coordinación de Recursos Humanos	<p><i>“Trabajamos en quipo porque nuestros procesos son completamente comunes. Procesamos todo lo que es el pago de los trabajadores, todo lo que se refiere a reclutamiento y selección del personal, implementar programas de desarrollo humano y de capacitación, así como de seguridad e higiene. Iniciamos con el recibimiento de la gente, los vigilantes me reportan si hay alguna situación complicada, eso lo checo personalmente. Después sigue la recepción de la gente que viene a traer solicitud, al momento estamos dando servicios, aclarando dudas, firmando, revisando toda la información, altas y bajas, levantamiento de actas, controlando la puerta de salida del personal”.</i></p>
----------------------------------	---

b. Área Operativa

Dirección Operativa	<p><i>“Mi responsabilidad consiste en garantizar que se produzcan los pares que se tienen contratados, además de verificar que todo vaya con la calidad especificada, tratando de mejorar día con día. En una junta diaria vemos con mi equipo la perspectiva de la semana que entra, cómo va, vemos la producción del día anterior, los objetivos, las metas, y tengo otra reunión diaria con el responsable de compras. Cada hora y media estoy monitoreando los avances de producción a través de un sistema de información en línea y al momento que recibe información en cada fase de la producción y genera reportes instantáneos. Me encargo de todas las áreas de operaciones, las áreas de compras, producción, mantenimiento, sistemas de gestión de calidad ISO9000 y calidad de la planta del producto y el área de sistemas”.</i></p>
Coordinación Programación y Control de la Producción	<p><i>“La función principal es coordinar el control de producción, que en realidad lo que entre se produzca, darle seguimiento desde un inicio junto con compras, que la programación que está haciendo ventas se pueda cumplir a tiempo con las entregas a los clientes, y del lado de ingeniería tratar de dar las herramientas y el flujo de proceso lo más rápido y o mejor posible. Al momento de programar en el sistema una semana completa, debemos asegurarnos de que no vaya a faltar ningún material. Otra de mis funciones es estar en planta todo el día viendo problemas fuertes, quienes necesiten apoyo, tenemos ahorita mucho trabajo en equipo”.</i></p>
Coordinación de Corte y Pespunte	<p><i>“Actualmente coordino las áreas de producción enfocadas al corte de materiales según los moldes que generaron los modelistas; y también coordino la parte de respunte, hay varias actividades en estas áreas como el preliminar y el doblillado. En mi trabajo yo soy un enlace entre mi Coordinador que es el de Producción e Ingeniería y mis supervisores, pero tengo comunicación directa con mi Director Operativo cuando se requiere. Parte de mis actividades está capacitar a los operarios y supervisores según se requiere, estas capacitaciones las vamos programando según las</i></p>

	<i>temporadas y según si entran nuevas células por incremento de producción”.</i>
Coordinación de Ensamble y Acabado	<i>“Actualmente tenemos seis líneas de producción con un equipo de supervisores. Nuestra función es armar los cortes de material para producir los pares en forma continua. Estamos en constante comunicación tanto en la computadora como físicamente en el área para ver qué está pasando y los problemas que puedan suceder, pues tratar de prevenir para tener menos errores, hora por hora estamos checando el avance de la línea sobre todo cuando son líneas muy cambiantes para estar como apoyo”.</i>
Coordinación de Preliminar	<i>“Nuestra función aquí es producir las piezas de preacabado, en bandas y en puntos de producción, tenemos un equipo supervisores, cada uno tiene la función de coordinar su línea y de llevar el control de la producción. Me coordino todos los días con mi Coordinador de Producción e Ingeniería para ver la programación de de producto. Mi trabajo es ver que el equipo esté completo, apoyar a los supervisores para que si no está completo o falta, rápido conformarlo, y así, los supervisores faciliten más cosas a más gente operativa. Echar a trabajar las bandas, ir viendo hora tras hora que se vayan cumpliendo las metas programadas”.</i>

Referencias bibliográficas

- Aguirre Baztán, Á. S. (2002). *La cultura en la empresa*. Revista Mal-estar e Subjetividade, septiembre, año/vol. 2, no. 002. Universidad de Fortaleza, Brasil, pp-86-122
- Aktouf, O. (2001). *La administración entre tradición y renovación*. Cali: Artes Gráficas Univalle.
- Argyris, C. (2001). *Sobre aprendizaje organizacional*. México: Oxford University Press.
- Asch, S. (1946). *Forming impressions of personality*. Journal of abnormal an social psychology, 41, pp. 258-290.
- Asch, S. (1952). *Social psychology*. New York: Prentice Hall.
- Baker, E. (1980). *Managing organizational culture*. Management Review, 69: 8-13.
- Baligh, H. H. (1994). *Components of Culture: Nature, Interconnections, and Relevance to the Decisions on the Organization Structure*. Management Science, Vol. 40, No. 1. (Jan., 1994), pp. 14-27.
- Baquero, C. y Sánchez, E. (2001). *Anales de Psicología*. Universidad de Murcia, Diciembre, vol. 16, no. 2, España, pp.167-175.
- Barba, A., y Solís, P. (1997). *Cultura en las organizaciones*, México: Vertiente editorial.
- Barnard, Ch. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Barney, J. B. (1986). *Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?* The Academy of Management Review, Vol. 11, No. 3. pp. 656-665.

- Basave, J. y Hernández, M. (2007). *Los estudios de empresarios y empresas*. Ed. Plaza y Valdés, México.
- Bass, B. (1990). *Transactional to transformational leadership*, en Revista Newsweek, no. 5, USA.
- Baztar, S. A. (2006). *Reflexiones iniciales para la construcción de un modelo mexicano de liderazgo organizacional*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Vol. 22, n.º 2 - Págs. 203-225. ISSN: 1576-5962
- Beattie, M. (2002). *Educational Leadership: modeling, mentoring, making and re-making a learning community*. European Journal of Teacher Education, Vol. 25, Nos. 2 & 3.
- Bertalanffy, L. (1980). *La Teoría General de los Sistemas*. México: Grupo Editorial Porrúa.
- Block, L. y Domtar, S. (2003). *Leadership and organizational development Journal*. Vol. 24, no. 6, pp. 318-334. MCB UP Limited.
- Bloor, G., y Dawson, P. (1994). *Understanding Professional Culture in Organizational Context*. Organization Studies 15(2): 275-95.
- Bourdieu, P. (1991). *Language and symbolic power*. Cambridge: Polity.
- Byrne, J. A. (1997). *Los nuevos gurúes de la administración*. Gestión y Estrategia. No. 11-12. Enero Diciembre, 1997 / UAM – Azcapotzalco.
- Calvete, E. y Cardeñoso, O. (2001). *Creencias, Resolución de Problemas Sociales y Correlatos Psicológicos*, Psicothema, Universidad de Deusto, Vol. 13, nº 1, pp. 95-100.

- Castillo, C, y Orlando, J. (2005). *Gerencia del siglo XXI*. Revista-Escuela de Administración de negocios Institución Universitaria. ISSN: 0120-8160. Bogotá, Colombia. Pp. 59-83.
- Cheng, Yin-Cheong. (1989). *The Chinese University of Hong Kong School of Education*. CUHK Education Journal Vol. 17 No. 2 pp. 128-147
- Christoph, R. y Thomas, Z. (2007). *The Journal of Management Development*, Vol. 26, No. 4, 2007, pp. 312-330. Publisher: Emerald Group Publishing Limited.
- Contreras, R. y López, A. (2009). *Diagnóstico de las necesidades de las empresas manufactureras en Celaya*. México: Universidad de Guanajuato.
- Cresswell, J. (1998). *Qualitative inquiry and research design*. USA: SAGE publications.
- Curral, L. y Marques-Quinteiro, P. (2009). *Self-leadership and work role innovation: Testing a mediation model with goal orientation and work motivation*. University of Lisbon, Lisbon, Portugal. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones Vol. 25, n.º 2, 2009 - Págs. 165-176. ISSN: 1576-5962.
- De la Garza, E. (2006). *Notas acerca de la construcción social del mercado de trabajo*, en Páramo, Teresa. (2006). Nuevas realidades y dilemas teóricos en la sociología del trabajo, México: UAM-Plaza y Valdés.
- Deal, T. E. y Kennedy, A. A.(1982). *Corporate cultures: the rights and rituals of corporate life*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Del Castillo, O. (2003). *Modelos de cultura organizacional reapropiados: el caso de COPPEL S. A. De C. V.* México: Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa. Dirección de Ciencias Sociales y Humanidades.
- Diamond, M. A. (1991). *Political Psychology*, Vol. 12, No. 3. (Sep., 1991), pp. 509-522.

- DiMaggio, P. y Powell, W. (1983). *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. American Sociological Review (ASR), 48: 147 - 160.
- Doms, M. y Moscovici, S. (1986) *Psicología Social I*. Edit. Paidós. Barcelona.
- Drucker, P. F. (1970). *La gerencia de empresas*. Ed. Sudamericana: Buenos Aires.
- Drucker, P. F. (2004). *Qué hace eficaz a un ejecutivo*. Harvard Business Review, ISSN 0717-9952, Vol. 82, N°. 6, 2004 , pp. 48-53.
- Fairhurst, G. T., & Chandler, T. A. (1989). *Social structure in leader-member interaction*. Communication Monographs, 56(3), 215-239.
- Fairhurst, G. y Robert, S. (1996), *The art of framing: managing the language of leadership*, USA: Josey Bass Publ.
- Fayol, H. (1994). *Administración industrial y general principios de la administración científica*. Argentina: El Ateneo.
- Ferrer, J. y Douglas y Rojas, L. R. (2000), *Liderazgo corporativo y crisis paradigmática universitaria*. Convergencia, Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Autónoma del Estado de México, ISSN 1405-1435, México, p. 151-172.
- Fiedler F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill Publishers.
- Finkelstein, S. y Hambrick, D. C. (1990), "*Top management team tenure and organizational outcomes: the moderating role of managerial discretion*", Administrative Science Quarterly, Vol. 35 No.3, pp.484-503.
- Flick, U. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Morata.

- Flores, M. y Peña, J. (2008). *Gerencia del conocimiento y capacidades de innovación*. Mérida: Ediciones del Vice Rectorado Académico, Universidad del Zulia.
- Freud, S. (1988). *Publicaciones prepsicoanalíticas y manuscritos inéditos en vida de Freud*. Argentina: Amorrortu.
- George, C. y Álvarez, L. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. México: Pearson Prentice Hall.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J.M. (2006). *Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*. México: McGraw Hill.
- González, J. J., Parra, C. O. (2008). *Caracterización de la cultura organizacional: Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial*. Revista Pensamiento y Gestión, no. 25., pp. 40-57, Universidad del Norte, Colombia.
- Gordon, G. G. (1991). *Industry determinants of organizational culture*. Academy of Management Review, 16 (2).
- Graeff, C.L. (1997). *Evolution of Situational Leadership Theory: A Critical Review*. Leadership Quarterly, 8(2), 153-170.
- Gulick, L. y Urwick, L. (1937). *Papers on science of administration*. New York: Institute of public administration, Columbia University.
- Hernández, M. (2004). *La cultura empresarial en México*. México: Grupo Editorial Porrúa.

- Hersey, P. Blanchard, K. H. y Johnson, D. E. (1998), *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. México: Prentice-Hall.
- Hersey, P. y Blanchard, K. (1996). *Revisiting the Life-Cycle or Leadership*, Training and development, 50, Iss 1, pp. 42-47
- Hersey, P., Angelini, A. L. y Carakushansky, S. (1982). *The impact of Situational Leadership and Classroom Structure on Learning Effectiveness*. Group and Organization Studies, 7(2), pp. 216-224.
- Hersey, P., Blanchard, K. y Johnson, D. E. (1998). *Administración del comportamiento organizacional*, México: Pearson Educación.
- Hersey, P.; Blanchard, K. y Johnson, D. E. (1998). *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. México: Prentice-Hall.
- Herzberg, F. et al (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley and Sons.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). *Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases*. Administrative Science Quarterly, 35, 286-316.
- Ibarra, E. (1999). *Los saberes sobre la organización: etapas, enfoques y dilemas*, en Castillo, C. (coord.), Economía, organización y trabajo: un enfoque sociológico, Pirámide, Madrid, pp. 95-154.
- Ichijo, K. y Nonaka, I. (2007). *Knowledge creation and management*. New York: Oxford University Press.
- Ishikawa, K. (1997). *Qué es el control total de la calidad*. México: Editorial Norma.

- Jamil, I. (1998). *La cultura administrativa. Una forma de comprender la administración pública en distintas culturas*. Gestión y política, Centro de Investigación y Docencia Económicas, vol. VII, no. 1, pp. 63-64.
- Johansen, B.P. (1990). *Situation leadership: a review of the research*. Human Resource Development Quarterly, 1, 73-85.
- Jorgensen, D. L. (1989). *Participant observation*. Newbury Park, California: SAGE.
- Jung, C. (1974). *Los complejos y el inconsciente*. Buenos Aires: Alianza Editorial.
- Kast, F. y Rosenzweig, J. (1992). *Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias*. México: McGraww-Hill.
- Kilmann, R., Saxton, M. J. y Serpa, R. (1985). *Gaining control of the corporate culture*. Jossey-Bass, San Francisco, Ca.
- Koontz, H. y O'Donnel, C. (1961). *Dirección de empresas, un análisis de las funciones directivas*. España: McGraw-Hill.
- Kotter, J. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs From Management*. New York: The Free Press.
- Laplanche, J. y Pontalis, J. (1979). *Diccionario de psicoanálisis*. Barcelona: Labor.
- Lara, G. (2004). *Cambio Organizacional, Toma de Decisiones y Estructura. Estudio de Caso de una Organización del Sector de Ahorro y Crédito Popular*. México: Universidad Autónoma Metropolitana – Iztapalapa. División de Ciencias Sociales y Humanidades.
- Lawler, E. (1986). *High involvement management*. USA. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lewin, K. (1939). *Teoría del campo y experimentación en psicología social*. Cuaderno N° 10 del Instituto de Sociología de la Fac. de Filosofía de la UBA, 1958.

- Lewin, K. (1947). *Group decision and social change*. En Newcomb y Hartley editores, readings in social psychology. Nueva York: Holt.
- Lewis, J. P. (2004). *Estilos de liderazgo*. En *Liderazgo de proyectos: Más allá de la administración, sea un auténtico líder de proyectos* (pp. 79-94). México: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). *The human organization*. New York: McGraw-Hill.
- Lok, P. y Crawford, J. (1999). *The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development*. Journal: leadership & organization development Journal, Vol. 20, No. 7, pp. 365-374. Ed. MCB UP Ltd. ISSN: 0143-7739.
- Louis, M. (1983). "*Culture: Yes. Organization: No*". Paper Presented at the Annual meeting of the Academy of Management, Dallas.
- Lund, D. B. (2003). *Organizational culture and job satisfaction*. Journal of business & industrial marketing, vol. 18 no. 3, pp. 219-236.
- Lundberg, C. (1990). *Surfacing organizational culture*. Journal of managerial psychology, vol. 5, issue 4, page 19-26. USA. MCB UP ltd.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. Oxford University Press: London.
- Martínez, A. (2006). *Capacidades competitivas en la industria del calzado en León*. México: Plaza y Valdés.
- Martínez, J. V. (2005). *Los modelos de efectividad organizacional y el estilo de personalidad tipo A en directivos mexicanos*. Un estudio en el Valle de México. Revista Emprendedores. México: Editorial UNAM., julio-agosto.

- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. España: Díaz de Santos.
- Masood, S. A. *et al.* (2006). *Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective*. Wolfson School of Mechanical and Manufacturing Engineering, Loughborough University, Loughborough, Vol. 220 Part B: J. Engineering Manufacture, UK
- McClelland, D. (1961). *The achieving society* (paperback). New York: The Free Press.
- McGregor, D. (1994). *El lado humano de las organizaciones*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Miller, G. J. (1992). *Managerial Dilemmas: The political economy of hierarchy*. New York: Cambridge University Press.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers not MBAs: a hard look at the soft practice of managing and management development*. San Francisco: Berrett Hoehler Publishers.
- Mintzberg, H. (2004). *Third-Generation Management Development*. *T+D*, 58(3), 28-38. Retrieved from Academic Search Premier database.
- Montaño, L. (2004). *La reapropiación internacional de modelos organizacionales. Algunas reflexiones sobre la experiencia japonesa*. México: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.
- Moorhead, G. y Griffin, R.W. (1995). *Organizational Behavior. Managing people and organizations*. Boston: Houghton Mifflin.
- Morgan, G. (1998). *Imágenes de la Organización*. México: Alfaomega.
- Myers, D. (2008). *Social psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Napier, R. y Gershendeld, M. (2000). *En grupos: Teoría y experiencia*. México: Trillas.

- Niebla, J. C., (2005). *Equipos de alto desempeño en las organizaciones medianas*. México: Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, División de Ciencias Sociales y Humanidades.
- Nonaka, I. (2007). *Strategic management as distributed practical wisdom*. *Industrial and Corporate Change*; 16: 371-394. UK. Oxford: Oxford University Press.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Páramo, T. (1999). *Social Identity, Telenovelas and the Reading Process: Ten Case Studies among Hispanics in Texas*. Ph. D. Dissertation. Austin: The University of Texas at Austin.
- Pedraja-Rejas L. y Rodríguez-Ponce E. (2006). *Leadership styles and effectiveness: a study of small firms in Chile*. *Interciencia, revista de ciencia y tecnología de América*, Julio, año/vol. 31, número 007. Caracas, Venezuela, pp. 500-504.
- Pérez, J.A. y Mugny, G. (1988). *Psicología de la Influencia Social*. Valencia: Promolibro.
- Perrow, Ch. (1970). *Organizational Analysis: a sociological view*, U. K: Tavistock Publications.
- Peterson, D. K., Puia, G. y Suess, F. (2003). *"Yo Tengo La Camiseta (I Have the Shirt On)": An Exploration Of Job Satisfaction and Commitment Among Workers In Mexico*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 10, No. 2, 73-88.
- Pettigrew, A. M. (1990). *Longitudinal field research on change: theory and practice*. *Organization science*. 3: 267-92.

- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people, unleashing the power of the work force*. Boston, Ma: Harvard Business School Press.
- Polanyi, M. (1958). *Personal knowledge: towards a post-critical philosophy*. Chicago: University of Chicago Press.
- Raia, A. (1985). *Administración por objetivos*. México: Trillas.
- Randolph, W. A. y Blackburn, R .S. (1989). *Managing organization behavior*. Homewood: Irwin.
- Rappe, C. y Zwick, T. (2007). *Developing leadership competence of production unit managers*. The Journal of Management Development, Volume 26, Number 4, 2007 , pp. 312-330 (19). Emerald Group Publishing Limited
- Reygadas, L. (2002). *Ensamblando culturas*. Barcelona: Ed. Gedisa.
- Richards, H. C. (1988). *Las ciencias sociales al servicio de la esperanza. El enfoque iluminativo*. Santiago: CIDE.
- Robbins, S. P. (1994). *Administración, Teoría y Práctica*, México: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (1998). *Administración en el mundo de hoy*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Ed. Prentice Hall.
- Sánchez, E. (2000). *Teoría del liderazgo situacional en la Administración local. Validez del modelo*. Universidad de Granada. Psicothema Vol. 12, nº 3, pp. 435-439. ISSN 0214 - 9915.
- Sashkin, M. (1982). *Commentary: The editor. Group and Organization Studies*, 7(2), 131-133.
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schütz, A. (1999). *Estudios sobre teoría social*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.

- Schwartz, H. y Jacobs, J. (1984). *Sociología cualitativa: método para la reconstrucción de la realidad*. México: Trillas.
- Simon, H. (1947). *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organizations*. New York: The Free Press.
- Simon, H. (1986). *Briefings 1986: Report of the Research Briefing Panel on Decision Making and Problem Solving*. National Academy of Sciences. Washington: National Academy Press.
- Smircich, L. (1983). *Concepts of culture and organizational analysis*. Administrative science quarterly, vol. 28, no. 3, organizational culture, sept. 1983, pp. 339-358.
- Socconini, L. y Barrante, M. (2005). *El proceso de las 5's en acción: la metodología japonesa para mejorar la calidad y la productividad de cualquier tipo de empresa*. México: Editorial Norma.
- Spradley, J. (1980) *Participant Observation*. New York: Rinehart and Winston.
- Taylor, F. W. (2005). *The principles of scientific management*. New York: Elibron Classics.
- Tejada, J. y Arias, G. F. (2005). *Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización*. Enseñanza e investigación en psicología, julio-diciembre, año/vol. 10, no. 2. México: Universidad Veracruzana, Xalapa. Pp. 295-309.
- Torres, F. (2002). *Programa Fundamental para el desarrollo económico del Estado de México hacia el 2005*. Toluca: ITESM.

- Trice, H. M. y Beyer, J. M. (1991). *Organization Science*, vol. 2. No. 2, (may, 1991), USA, pp. 149-169.
- Urbiola, A. (2004). *Cultura y comunicación en organizaciones de Ahorro y crédito popular. Un caso de Institucionalización de mitos racionales y Convergencia simbólica*. México: UAM Azcapotzalco.
- Urbiola, A. (2007). *El uso de la metodología cualitativa en los estudios de Administración. El estudio de caso*. México: Universidad Autónoma de Querétaro.
- Uttal, B. (1983). *The corporate culture vultures*. Fortune, Vol. 108 no. 8, pp. 66.
- Vargas, C. y José, A. (2006). *El desarrollo local en el contexto de la globalización. Tres casos de estudio en el Estado de México: San Mateo Atenco, Valle de Bravo y Villa Guerrero*. Instituto Nacional de Administración Pública A. C., 2006, México.
- Villarreal, R. (2003). *México post-NAFTA: Hacia una Estrategia de Competitividad Sistémica para el Desarrollo*. México: Centro de Capital Intelectual y Competitividad.
- Volckmann, R. (2005). *Leadership has a context*. Journal of Organizational Change Management, Vol. 18, no. 3. Pp. 289-302.
- Vroom, V. y Jago, A. (1990). *El nuevo liderazgo*. España: Díaz de Santos.
- Wall, B., SOLUM, R. y SOBOL, M. (1994). *El líder visionario*. México: Panorama.
- Whetten, D. A. y Cameron, K. S. (2005). *Developing Management Skills*. Reading, MA: Addison Wesley Longman.

- Yanes, M. T. (2006). *Incertidumbre percibida del entorno y riesgo estratégico asumido en la toma de decisiones estratégicas*. México: Universidad de la Laguna. Departamento de Economía y Dirección de Empresa.
- Yukl, G.A. (1989). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall.
- Zalpa, G. (2002). *La cultura en las organizaciones empresariales. Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*. Época II. Vol. 8. No. 15, Colima, junio 2002, pp. 9-33.
- Zemelman, H. M. (1987). *Uso Crítico de la Teoría. En torno a las funciones analíticas de la Totalidad*. México. D. F. El Colegio de México y Universidad de las Naciones Unidas. pp. 15-43.
- Zemelman, H. M. (1997). *Subjetividad: umbrales del pensamiento social*. Barcelona: Antrophos. En coedición con el Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias de la UNAM.

Referencias electrónicas:

- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Lambayeque, Perú. Escuela de Economía USAT. Consultado el 23 de marzo del 2009 en:
<http://www.eumed.net/libros/2007a/231/index.htm>
- Boje, D. y Dennehy, R. (1999). *Managing in the Postmodern World*, Revista electronica Critical Posmodern, consultado el 21 de septiembre del 2008 en:
<http://cbae.nmsu.edu/~dboje/pages/mpw.html>

Crissien, J. O. (2005). Gerencia del siglo XXI. Revista- Escuela de Administración de Negocios. Bogotá, Colombia. no. 54, pp. 59-83. Consultado el 18 de febrero del 2009 en:

<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/206/20605404.pdf>

Córdova, A. O. *et al.* (1998). *Un enfoque del estudio de la cultura organizacional*, Revista Gestión y Estrategia, Revista Gestión y Estrategia, edición en internet. Departamento de Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco. Consultado el 12 de febrero del 2009 de:

http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num14/doc09.htm#lig_5.

Gallardo, A. y Alonso, E. I. (1996), “*El factor humano en las organizaciones, más allá de la racionalidad*”. Revista electrónica Gestión y Estrategia, núm. 10, México, UAM–A., pp. 135-150. Consultado el 13 de febrero del 2009 en:

<http://www.azc.uam.mx/socialesyhumanidades/06/departamentos/administracion/07/pdf/g%20y%20e%2010.pdf>

Espinoza, E. y Pérez, R. (1994). *Cultura, cultura en México y su impacto en las empresas*. Revista Gestión y Estrategia, edición en internet. Departamento de Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco. Consultado el 12 de febrero del 2009 en:

<http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num6/art10.html>.

Hernández S. A. *et al.* (2006). *Efectos económicos de la apertura comercial en la industria del calzado en México*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Consultado el 3 de febrero del 2009 de:

http://www.scribd.com/docinfo/8550039?access_key=key-2ftwur464d vx8m5w2mum

Lam, A. (2002). “*Los modelos societales alternativos de aprendizaje e innovación en la economía del conocimiento*”. *Revista internacional de ciencias sociales*, 171 (6). Consultado el 2 de junio de 2010, de: <http://www.oei.es/salactsi/rics171.htm>

Levin-Rozalis, M. (2004). *Searching for the unknowable: A process of detection – Abductive research generated by projective techniques*. *International Journal of Qualitative Methods*, 3(2). Artículo 1. Consultado el 2 de junio del 2010, de: http://www.ualberta.ca/~iiqm/backissues/3_2/pdf/rozalis.pdf

McGrath, M., Sherry Jr., J., & Levy, S. (1993). *Giving Voice to the Gift: The Use of Projective Techniques to Recover Lost Meanings*. *Journal of Consumer Psychology* (Lawrence Erlbaum Associates), 2(2), 171. Consultado el 2 de junio del 2010, de la base de datos Academic Search Premier.

Mintzberg, H. (2004). *Third-Generation Management Development*. *T+D*, 58(3), 28-38. Consultado el 3 de junio del 2010 de la base de datos Academic Search Premier.

Páramo, T. (2004). *Polis. Investigación y Análisis Sociopolítico y Psicosocial*, ISSN 1870-2333, N°. 1, 2004, págs. 79-100. Consultado el 13 de junio del 2010 de: <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/polis/cont/20041/art/art5.pdf>

Sánchez, J. C. et al. (2006). *Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos*. AIBR. *Revista de Antropología Iberoamericana*, Ed. Electrónica. Vol. 1. Num. 3. Agosto-Diciembre 2006, pp. 380-403 Madrid: Antropólogos Iberoamericanos en Red. ISSN: 1578-9705. Consultado el 18 de enero del 2009 de:

<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/623/62310304.pdf>

Urbiola, A. y Vázquez, A. (2010). “*Lenguaje, poder y polifonía organizacional*”. Razón y palabra, Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación, Nanotecnología (68). Consultado el 2 de junio de 2010, de:

http://www.razonypalabra.org.mx/N/n68/varia/PDF/12_Urbiola_68.pdf

Vargas, J. A. y Nava, S. (2009). *Análisis de la relación de las formas organizacionales con el perfil gerencial y la satisfacción laboral: un estudio en PyMEs del bajío*. En Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 121, 2009. Consultado el 21 de enero de 2010 en

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2009/vtna.htm>

Vargas, J. G. (2007). *La culturocracia organizacional en México*. Edición electrónica.

ISBN-13: 978-84-690-7911-9 N° Registro: 07/73280. Consultado el 10 de enero de 2009 en:

<http://www.eumed.net/libros/2007b/301/indice.htm>

Zemelman, H. (1987). La totalidad como perspectiva de descubrimiento. Revista Mexicana de Sociología, vol. 49, no. 1. Enero-Marzo 1987, pp. 53-86.

México: UNAM. Consultado el 12 de junio del 2010 en:

<http://www.jstor.org/stable/3540427>.