

## **Del liderazgo estratégico al liderazgo en práctica: cómo lograr que las empresas mexicanas de auto transportación logren óptimos resultados y alcancen la excelencia organizacional**

Bernard Ntumba

Universidad Simón Bolívar, México, D. F.

### **Resumen**

*La presente investigación se centra en indagar las diversas áreas que influyen en el desempeño laboral de los empleados de las empresas de auto transportación y contrastarlas con su proceso familiar, para deducir la manera en que pueden llegar al liderazgo en su ámbito laboral. Las empresas de auto transportación en México enfrentan retos de modernización, con el fin de responder a las demandas que le impone la sociedad. Este compromiso consiste en brindar respuestas efectivas, que deben enfocarse al cumplimiento de las metas planteadas por la empresa en el contexto de la calidad y eficiencia de sus recursos humanos y materiales. La presente investigación es un diseño no experimental transversal, para el cual se diseñaron dos instrumentos con escala Likert con cuatro opciones de respuesta, mismos que se analizaron con el Coeficiente Alpha de Cronbach. Estos instrumentos se aplicaron en forma de censo al personal de una empresa de auto transportación (85 personas), para conocer dos aspectos relevantes: el aspecto familiar y el área laboral. Posteriormente, se contrastó esta información y se observó que en el área personal y laboral, los operadores hacen parte a sus compañeros de trabajo de los aspectos familiares y viceversa.*

**Palabras clave:** liderazgo estratégico; liderazgo familiar; excelencia organizacional.

### **Abstract**

*The current research investigates the different areas that influence on the employees' staff performance of the motor companies, such as the familiar environment, in order to find out how they can achieve leadership skills. Motor transport enterprises in Mexico face with modernization challenges in order to answer for social requests. This commitment is based on giving effective answers that fulfil the goals established by the company within a context of quality and efficiency of their human and material resources. This research is based on a transversal and non-experimental design, by means of two measuring instruments using Likert scale and a multiple choice questionnaire (four items). The above mentioned instruments were analyzed with Cronbach's Alpha Coefficient, and were applied to 85 members of staff in a motor transport enterprise in order to find out about their family and their labour patterns. Finally, the information was reviewed and the results showed that the employees talk about their family matters with their colleagues and vice versa.*

**Keywords:** strategic leadership; family leadership; organizational excellence.

### **Introducción**

La empresa de auto transportación en México (Ómnibus de México) enfrenta los retos de la modernización y las demandas que le impone la sociedad mexicana, que la obligan a brindar soluciones efectivas acordes con una sociedad participativa y

en constante crecimiento. Estas respuestas deberán enfocarse al cumplimiento cabal de las propias metas planteadas por la empresa de auto transportación en el contexto de la calidad y eficiencia de sus recursos humanos y materiales.

En estos tiempos, las organizaciones exigen a sus trabajadores compromiso, responsabilidad, creatividad y disciplina; y, en contraparte, su reto es unir los intereses institucionales con los personales y, para ello, deben buscar un equilibrio en el ámbito personal, familiar y organizacional, es decir, un equilibrio que tenga como punto de arranque el liderazgo.

Las fuerzas competitivas que las empresas de auto transportación enfrentan hoy, y seguirán enfrentando en el futuro, exigen excelencia por parte de sus organizaciones. "Los esfuerzos para lograr esa excelencia, por medio de una concentración en el aprendizaje, la calidad, el trabajo en equipo y la reingeniería, la gestión de las competencias y las ayudas de auto análisis de los líderes se alimentan de la forma como las organizaciones hacen las cosas y como tratan a su gente" (Senge, 2002, p. 144). Para llegar a la excelencia organizacional los líderes de dichas empresas deben buscar los medios adecuados, eficientes y apropiados para lograr una integración y conciliación de esfuerzos y enfocarlos hacia el logro de resultados excelentes en la industria de auto transportación.

En la actualidad, los líderes deberían ayudar a sus compañías a servir mejor a sus clientes o a acrecentar, desde otro punto de vista, el valor de las acciones de las empresas en el mercado, sin olvidar aplicar dichas habilidades en los ámbitos tan reducidos y tan potentes como son las familias. Así pues, el primer gran reto de los operadores de la industria de autotransporte en México es ayudar a los operadores de autobuses a adquirir un liderazgo estratégico, diseñado para alcanzar las metas empresariales, lo que, al mismo tiempo, es el camino que afirma la solidez en la responsabilidad como sujeto y agente de decisión dotado de un liderazgo familiar que previene la violencia intrafamiliar, lucha además contra todas las formas de violencia social que directamente se nutren de ella y constituyen, sin duda, el problema más preocupante de los que hoy en día afectan la conciliación entre desarrollo familiar y productividad empresarial (Furham, 2001).

Este proyecto arranca de una inquietud: la poca atención que tienen los empleados, especialmente los conductores de los autobuses, que enfrentan situaciones de desamparo ante a su propia labor (estrés laboral permanente, riesgos accidentales, desintegración familiar, dificultades inherentes a los roles, autoridad y poder, dificultades en desempeñar roles familiares y organizacionales). Este desamparo laboral los coloca en una condición de poco liderazgo

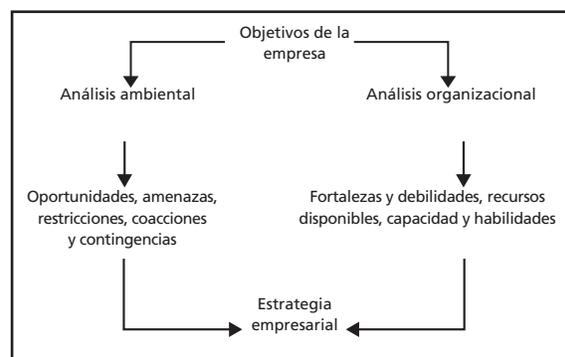
en el logro de los objetivos organizacionales y lo pone en riesgo de desintegrar la unión familiar; en querer buscar en las diferentes rutas mecanismos para hacer frente a sus dificultades laborales: "búsqueda de nuevas parejas como nuevos sistemas de acobijamientos, nacimientos de niños no deseados en sus rutas de trabajo, inestabilidad emocional en frente de su familia base, poca concentración en el manejo de autobuses, cansancio exagerado, accidentes numerosos" (Furham, 2001, p. 14)

Estos detalles puntualizan la entrada en este campo de investigación para plantear elementos y herramientas que fomentan el desarrollo de las empresas de auto transportación en México como organizaciones exitosas y "organizaciones que aprenden y enseñan" (Senge, 2002), tomando como base el liderazgo estratégico y familiar.

Considero el liderazgo estratégico como la articulación y conciliación de una serie de puntos fundamentales encauzados a la orientación del comportamiento de la empresa a largo plazo: la toma de decisiones, la creación de culturas, herramientas y procesos administrativos adecuados, la organización de cambios, la selección de respuestas, la selección de acciones estratégicas, la demostración de valores como herramientas competitivas, la visión del futuro, la redimensión y reconsideración del personal y su ámbito familiar, la combinación de la eficacia interpersonal, las habilidades, actitudes y aptitudes para una organización de excelencia, el logro de objetivos organizacionales y personales (Peyton, 2000).

Esta base del liderazgo estratégico se fundamenta sobre el concepto del liderazgo empresarial (Chiavenato, 2000), basado en la siguiente figura:

Fig. 1. Componentes básicos del liderazgo empresarial



Esta figura replantea los diferentes ejes tradicionales de liderazgo estratégico, encaminado al logro de objetivos empresariales mediante una estructura visionaria de un curso de acciones dependientes y seriales que determinan la factibilidad y viabilidad de dichos objetivos. Si el liderazgo estratégico se diseñó desde el punto de vista de pensamientos sistémicos, neurolingüísticos, estructurales, como piezas clave de desarrollo de las empresas (Senge, 2002), el liderazgo familiar rediseña el papel de los operadores en la interacción de sus actividades empresariales, sin olvidar su posicionamiento como líderes de familia: redimensionar el liderazgo estratégico tomando como base el liderazgo familiar.

Al ser el capital humano el recurso más importante de una empresa de clase mundial, su integración y convencimiento con la misión, objetivos, productos y servicios son elementos fundamentales y, por ello, se debe exigir a todo el personal, capacidades que van más allá de los conocimientos técnicos. Por tal razón, es necesario cultivar y mantener un estilo de trabajo basado en la unión y colaboración entre departamentos, el trabajo en equipo y la comunicación efectiva en todos los niveles se reflejará en el buen funcionamiento y el desarrollo de las organizaciones, el cual, a su vez, deberá redundar en el crecimiento familiar. ¿Cómo es posible que la capacitación empresarial enfocada a la excelencia organizacional (liderazgo estratégico) pueda influir en el liderazgo familiar y prevenir la violencia intrafamiliar?

## Objetivo

El presente proyecto tiene por objetivo indagar las diversas áreas que influyen en el desempeño laboral (comunicación, tolerancia a la frustración, trabajo en equipo, negociación y resolución de conflictos, seguridad e higiene) de un grupo de empleados de una empresa de auto transportación, y contrastar dichos comportamientos en su ámbito familiar, para deducir la manera en que pueden llegar al liderazgo laboral sin marginalizar el liderazgo a aplicar en el contexto familiar.

Este proyecto plantea directamente los problemas cruciales que afrontan las organizaciones mexicanas contemporáneas, y se plantea como hipótesis que aquellas organizaciones que construyan un enfoque constante en el desarrollo de los líderes en todos los

niveles de la empresa, líderes comprometidos con la organización y con su familia (liderazgo familiar), como institución social más importante de la sociedad, serán las que obtengan mayor crecimiento económico y laboral, como empresas, y familiar, a nivel de empleados.

## Análisis situacional de una empresa de auto transportación de México

Ómnibus de México surgió en la década de los años 30, del siglo pasado, cuando un grupo de hombres visionarios, encabezados por J. Guadalupe López Velarde, se percató de la necesidad de perfeccionar el auto transporte foráneo de pasajeros. En una época en la cual había muchas carencias, entre ellas la falta de unidades y servicio eficiente, esta empresa se orientó, desde sus inicios, a elevar la calidad de sus servicios, y esto atrajo la atención e interés de la población, que pronto la identificó como una organización a la vanguardia en el auto transporte de pasajeros.

Alrededor de 1947, se introdujeron al país los primeros autobuses con los que se inició una empresa de auto transporte que ofreció servicio de Aguascalientes a las ciudades de México y Durango. El 3 de marzo de 1948, salió la primera corrida de Aguascalientes a la ciudad de México y viceversa, y entonces se decidió el destino de la línea de Transporte de Pasajeros de México-Aguascalientes-Durango-Torreón, Flecha Roja, ahora Ómnibus de México.

En la actualidad, Ómnibus de México cubre más de 600 destinos en todo el país, entre ellos: Aguascalientes, Durango, México, Guadalajara, Juárez, Monterrey, Nuevo Laredo, Zacatecas, Tampico, Colima, Chihuahua, Poza Rica y muchas ciudades más. Cuidando su filosofía de confort y seguridad, que desde hace más de 50 años caracterizan a esta organización, Ómnibus de México. Se distingue por la alta valoración humana en el seno de su estructura organizacional.

De lo anterior, se desprende que Ómnibus de México se encuentra posicionada como una de las empresas líderes de auto transporte, después de Grupo Estrella Blanca y Grupo ADO, cuyo compromiso fundamental es apoyar y mejorar la situación de sus empleados.

## Estructura del liderazgo estratégico

### a) Desempeño organizacional

La típica organización se construye de arriba hacia abajo y sigue un rígido patrón de delegación de poderes y tareas hasta llegar a la atomización de la actividad humana. El control irrestricto de todas las conductas es el principio subyacente que la inspira. La dependencia y la obediencia la mantienen unida. La estratificación y el estatus simbolizan la autoridad, y la territorialidad e individualismo dan el sentido de pertenencia. Es una estructura compleja, diseñada para complacer las necesidades de los jefes. Este tipo de organizaciones, complejas, orientadas al producto y con fronteras cerradas, deberán convertirse en sistemas abiertos e interdependientes, en organizaciones orientadas al mercado, cuyos líderes comprendan que para ganarse un espacio en la sociedad y sobrevivir, hay que cumplir con los propósitos de los miembros de ésta: a esto se le conoce como liderazgo estratégico.

### b) El proceso de logro de objetivos organizacionales

Los colaboradores que deben asumir la responsabilidad del logro están perdidos en el abandono. La transformación organizacional es fundamentalmente transformación de la gente. Los colaboradores son en realidad la ventaja competitiva más importante y, por lo tanto, merecen la mayor atención. Teniendo como principio la relevancia organizacional, cuando una persona llega a ocupar un cargo se encuentra con una descripción rígida y mecanicista del mismo, con manuales de funciones y de procedimientos, normas y estándares, relaciones de autoridad y controles que limitan la posibilidad de usar su talento e inteligencia en beneficio de los propósitos de la sociedad.

Para que las personas puedan llegar a tener autonomía sobre el resultado, hay que garantizar madurez, compromiso y sintonía frente a la visión, los valores, las directrices y los criterios fijados por la organización. Ya no es sólo relevante el *cómo*, sino también el *porqué*, para encontrar el sentido que les permita a las personas contribuir con el mejoramiento y el cambio.

Para completar lo anterior, es necesario insistir en el concepto de *empowerment*, ya que es relativamente desconocido en nuestro medio y no es una simple moda más. Realmente, cambiará tan radicalmente la forma de entender las organizaciones y el trabajo humano, que me atrevo a decir que las empresas que no lo vivan no sobrevivirán en el futuro.

El *empowerment* no se trata de dar poder a la gente, sino de no quitárselo. Al reconocer que todas las personas tienen talento y capacidad, dejaremos de verlas como un recurso organizacional y entenderemos que su responsabilidad es generar recursos y valor agregado para la sociedad. *Empowerment* significa, entonces, eliminar la dependencia y rigidez de las organizaciones y sus estructuras, para considerar y valorar al ser humano y a lo que ya trae como aprendizaje y experiencia. *Empowerment* significa también brindar opciones. El sentido común nos indica que cuando se le dan opciones a un colaborador, éste siempre va a escoger la que más le convenga y, si está comprometido y la organización es *sana*, su decisión deberá coincidir con la que más le convenga a ésta. Lo más inteligente que podemos hacer es usar la inteligencia.

### c) El proceso de cambio

El verdadero viaje del descubrimiento no consiste en buscar nuevas tierras, sino en buscar con nuevos ojos. De lo que estamos hablando es de encontrar nuevas realidades para viejos problemas. Las organizaciones están cada vez más expuestas a afrontar nuevos retos y desafíos, y por ello deben inventar su propio proceso y seguir un camino natural y auténtico, alejado de las *modas gerenciales* que tanta confusión han creado.

Parece adecuado que los líderes tengan un plan estratégico a seguir y que provean las funciones principales de directrices básicas para encausar su negocio. También parece adecuado que cada función desarrolle su propio plan para el cumplimiento de esas estrategias. Por otra parte, el logro del éxito no depende necesariamente del seguimiento estricto del plan, sino del aprovechamiento oportuno de las opciones favorables que se van presentando y de sobreponerse a los bloqueos naturales que surgen en el camino. El deportista estrella es aquel

que apoya el plan básico con una alta dosis de habilidad e ingenio para crear jugadas imprevistas y desestabilizar el esquema del competidor. Desde luego, existen miles de posibilidades estratégicas al nivel de cada función y resultaría ingenuo tratar de cautivar todas en un plan corporativo. Los jugadores que ganan el juego son aquellos que tienen una clara conciencia de sus posibilidades y un uso inteligente de sus habilidades.

### El proceso de liderazgo familiar: gestión humana

Abordar responsablemente los temas de gestión humana, demanda trascender nuestros esquemas de pensamiento actuales y explorar otras formas no violentas de interrelacionarnos con los demás. Es necesario cuestionarnos nuestro concepto sobre el hombre, para entender por qué insistimos en repetir esquemas rígidos y complejos que ignoran la naturaleza humana en las organizaciones. En un esquema organizacional fragmentado, montado sobre la base del temor y la desconfianza, soportado por los mecanismos de control e inspirado en la burocracia y las jerarquías, la ausencia de oportunidades y retos es la norma. Limitarse a *comprar* la capacidad de obediencia y acomodación no es suficiente para abordar los nuevos retos que impone una sociedad que cambia rápidamente. Las nuevas realidades exigen cooperar en vez de competir. Cada ser humano es un asociado, un colaborador creativo y responsable que se auto renueva y aprende continuamente, pero que está limitado por una serie de interferencias creadas en las organizaciones, y que por falta de imaginación, exceso de intolerancia y desconfianza, ha limitado la vida a normas, objetivos y evaluaciones (Davis y Newstrom, 1999).

El liderazgo familiar propicia una reflexión personal y comunitaria sobre el hombre, su dignidad, sus dimensiones y su gran capacidad para acercarse a la realidad y transformarla, cuando es necesario. Reconoce el papel de la familia como cimiento a partir del cual el hombre construye su forma de asumir la vida y su responsabilidad en el crecimiento y desarrollo de la sociedad. Revisar algunos de los elementos que configuran la actitud violenta al interior de la familia y el manejo pacífico de los conflictos que dicha actitud genera, impacta la postura y la compostura que un operador de autobuses ha de tener para alcanzar la excelencia en su organiza-

ción y en su familia. Es un liderazgo autoreflexivo, es decir, según palabras de Peter Senge, las organizaciones de excelencia e inteligentes requieren de individuos capaces de reflexionar sobre sus propios pensamientos, para enriquecer al colectivo y contribuir a la consecución de la meta perseguida. Son personas que fortalecen relaciones, aprenden, solucionan problemas desde dentro (familia) hacia a fuera (organizaciones laborales) (Senge, 2002). El liderazgo familiar plantea una educación fundamentada en virtudes y valores, y analiza cuáles son los valores de convivencia y su dinámica en la sociedad como soporte del liderazgo estratégico y, en este caso, también alienta la conformación de redes de apoyo de la industria de autobuses en aras de la seguridad y la productividad.

### Metodología

**Población/ muestra.** La población que se utilizó para el estudio estuvo conformada por 85 conductores (o bien, operadores). La prueba se aplicó en forma de censo, para obtener resultados más precisos y una percepción generalizada. Aunque es importante mencionar que no se pudo aplicar a todos los empleados, pues no todos estaban en la ciudad de México.

**Instrumento.** El presente estudio es un diseño no experimental transversal, pues los datos se recolectaron en un solo momento, en un tiempo único, con el fin de describir las variables para analizar su incidencia e interrelación en dicho momento. Por tal razón, los resultados son descriptivos, debido a que se midió a un grupo de personas con más de una variable (comunicación, tolerancia a la frustración, trabajo en equipo, negociación y resolución de conflictos, así como aspectos socioeconómicos). Los instrumentos utilizados para la presente investigación, se realizaron con escala Likert, es decir, con cuatro opciones de respuesta (siempre, casi siempre, algunas veces y nunca), con el fin de agrupar las respuestas otorgadas por los cuestionados. Así mismo, se analizaron los instrumentos mediante el Coeficiente Alpha de Cronbach, lo cual se realizó con el paquete estadístico SPSS versión 10.0, cuya confiabilidad general es de .9106, que se encuentra dentro de la norma debido a que el coeficiente mínimo aceptable es de 0.85, para que los instrumentos sean confiables, es decir, que cada vez que se apliquen a personal con las mismas características, se obtengan resultados muy similares.

**Procedimiento.** Se aplicaron dos instrumentos diseñados para esta empresa. El primero cuenta con diversos indicadores y permite medir varias áreas que influyen directamente en el desempeño laboral (análisis laboral), que repercuten directamente en el liderazgo ejercido por los operadores. Por otro lado, el segundo instrumento (análisis familiar) se aboca al ámbito familiar de estos trabajadores, donde se indagan aspectos que se entrecruzan (área laboral y familiar); este último permite recabar información socioeconómica para conocer a fondo el estatus promedio de los operadores encuestados. La aplicación de los instrumentos se llevó a cabo en tres grupos de 20 personas y uno de 25.

El primer instrumento se aplicó en una sala de capacitación, pues se pensó que éste era un lugar neutro donde los operadores se sentirían menos ansiosos y habría más apertura de su parte. Ahí se les informó, por grupos, que dicha prueba le facilitaría a la empresa conocer las necesidades de sus empleados para llevar a cabo mejoras en el ámbito laboral. Al terminar esta primera parte, se le entregó, a cada grupo por separado, el segundo instrumento. A todos los empleados participantes se les explicó que la familia era un aspecto esencial en su desarrollo y que, por tal razón, la empresa quería indagar cuáles eran los elementos que se interaccionan en la relación trabajo-familia.

En ninguna de las dos aplicaciones hubo límite de tiempo para contestar, y en todos los grupos hubo siempre un instructor, cuya función fue la de ayudar a resolver dudas sobre la forma en que debían contestar, o bien, dado el caso, explicar las preguntas cuando alguien no las entendía.

## Resultados

Se presentan los resultados encontrados de manera gráfica y descriptiva, los cuales están en función de las variables utilizadas. La forma en que se describen los resultados es la siguiente:

- a) *Resultados generales del análisis laboral.*
- b) *Resultados por indicador del estudio socioeconómico realizado.*
- c) *Resultados del análisis familiar.*
- d) *Discusión de las propuestas para mejorar el liderazgo en práctica: conclusión.*

### a) Resultados del análisis laboral

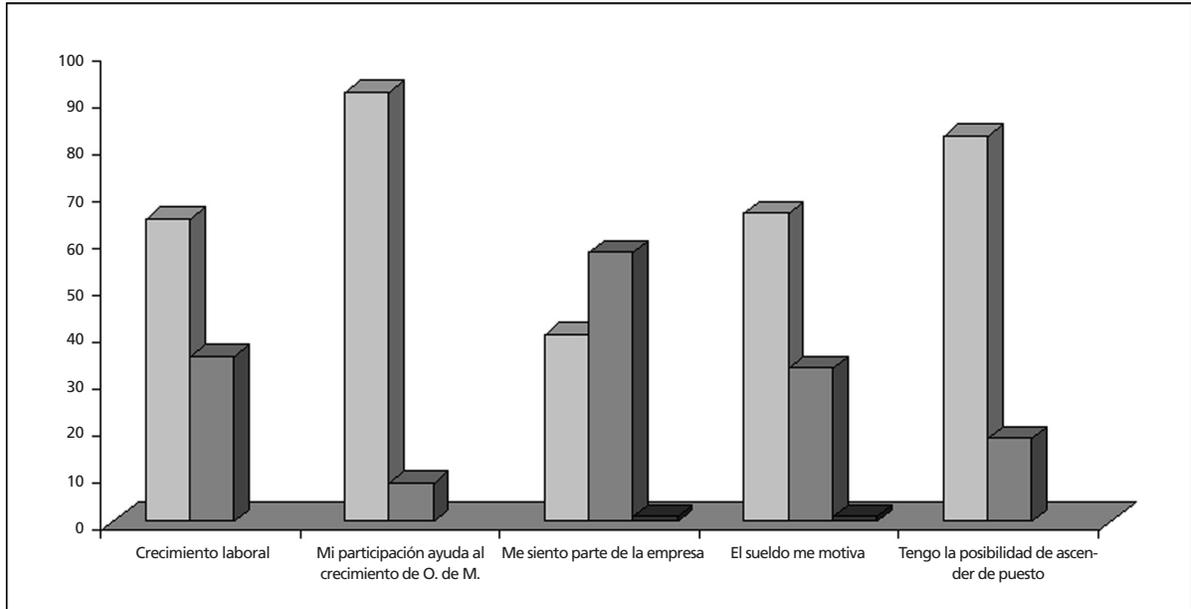
El primer instrumento brinda información sobre cómo viven los operadores de Ómnibus de México su situación laboral: 64.7% consideró que existe un crecimiento dentro de la organización; 35.3% dijo que no existe tal cosa. Esta información se reafirma con las respuestas sobre si los operadores tienen la posibilidad de ascender de puesto: 82.4% respondió de manera positiva; 17.7% declaró que no existe dicha posibilidad, y 1.2% no contestó la pregunta.

Por otro lado, la mayoría de los operadores opinaron que su participación permitía el crecimiento de la empresa (91.7%); aunque este resultado contrasta con lo observado en el reactivo de pertenencia a la empresa, donde sólo 40% declaró sentirse integrado; 57.6% contestó que no se siente parte de la empresa, y 1.2% no contestó la pregunta.

Otro factor a destacar es el sueldo: 65.8% lo consideró un factor de motivación; 32.9% optó por la respuesta contraria, y 1.2% no contestó.

Respecto a la toma de decisiones de los operadores: 40% afirmó sentirse facultado para tomar decisiones en su ámbito laboral; 56.4% opinó a la inversa, y 3.5% omitió su respuesta. En relación a la toma de decisiones general de la empresa: 68.2% aseveró que es tomado en cuenta; 31.7% afirmó que su opinión no es relevante para la empresa.

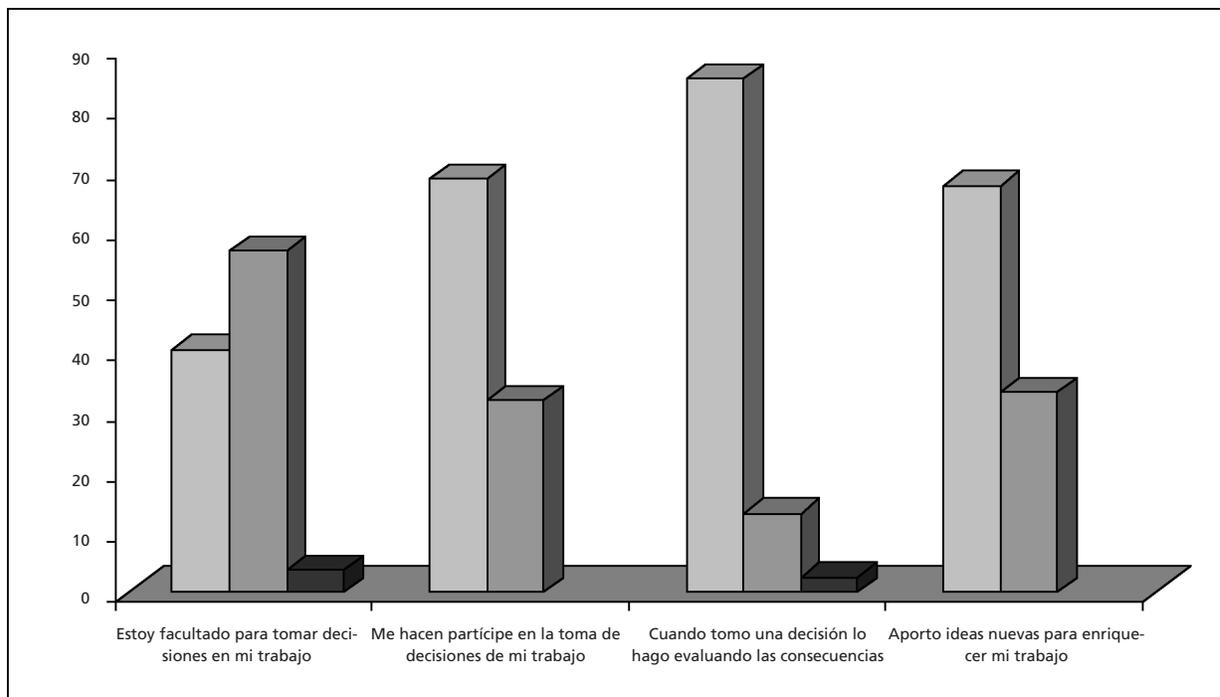
Figura 1. Reactivos del análisis laboral



Otro aspecto a considerar fue la evaluación de la toma de decisiones que hacen los operadores: 84.7% declaró que piensa en las consecuencias antes de actuar; 13% confesó que no piensa en ellas, y 2.4% se abstuvo de contestar.

En cuanto a la aportación de ideas de los operadores hacia el enriquecimiento de su trabajo: 67.1% consideró que lo hace, y 32.9% expresó que casi nunca o nunca hace aportaciones de esta índole.

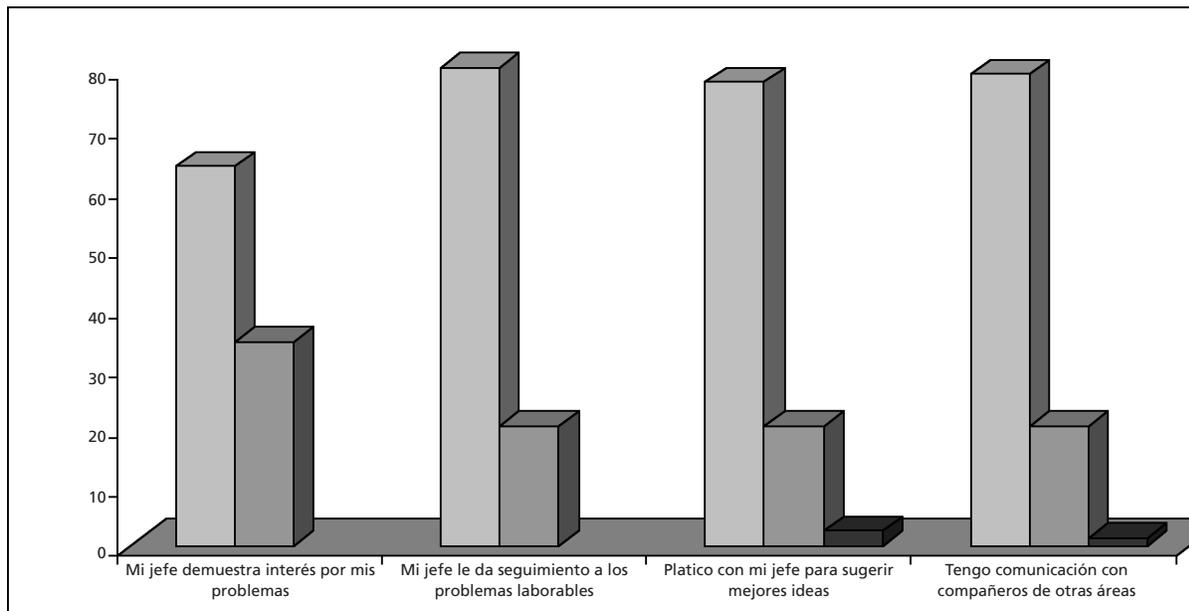
Figura 2. Reactivos del análisis laboral



En relación al interés de sus superiores hacia su trabajo y hacia los problemas familiares, se encontró lo siguiente: 63.5% de los operadores afirmó que a su jefe le interesan sus propios problemas (no especificaron de qué tipo), y 34.3% declaró que no existe ningún interés de su parte. Sin embargo, por otro lado, 80% opinó que su jefe da seguimiento a los problemas laborales, y 20% expresó lo contrario.

Las respuestas a la pregunta sobre si existía comunicación entre superior y subordinado para la mejora del trabajo, arrojó los siguientes resultados: 77.6% dijo que sí; 20% dijo que no, y 2.4% omitió su respuesta. Por último, respecto a la comunicación entre compañeros entre las diferentes áreas laborales: 78.9% respondió positivamente, 20% opinó que no existe tal comunicación, y 1.2% no contestó.

Figura 3. Reactivos del análisis laboral

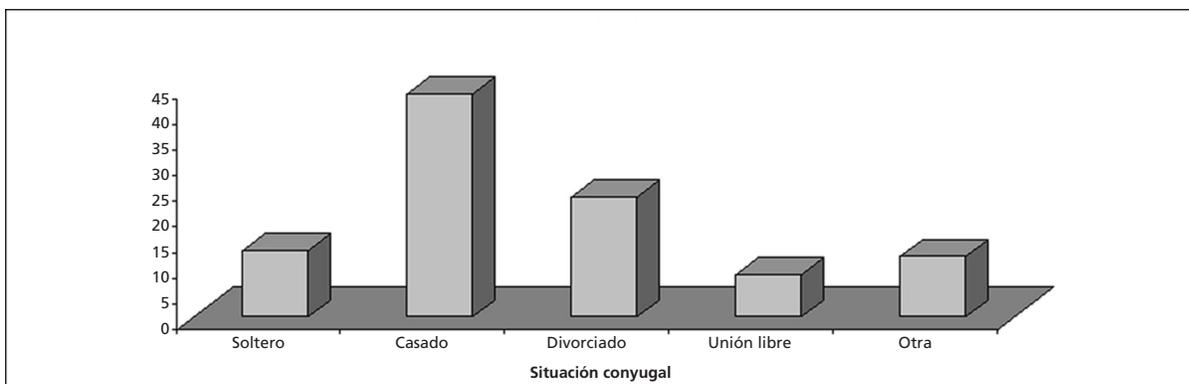


**b) Resultados del estudio socioeconómico**

Se analizaron varios aspectos importantes del estilo de vida de los operadores:

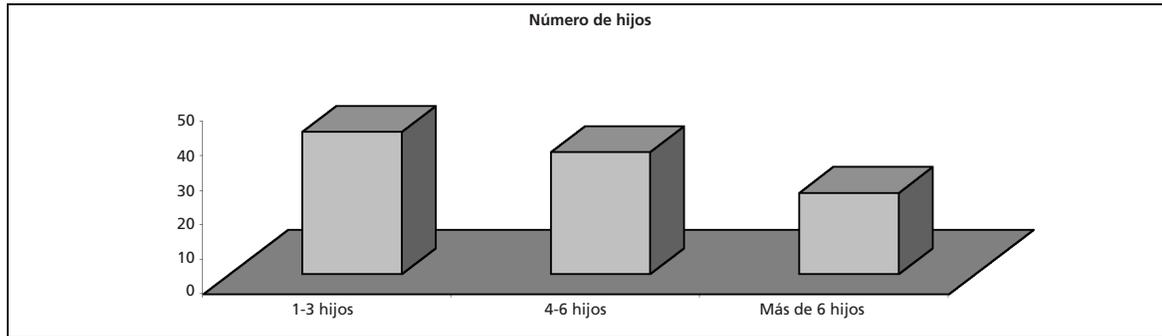
El estado civil de los operados se divide de la siguiente manera: 12.9% es soltero, 43.5% es casado; 23.5% es divorciado; 8.2% vive en unión libre, y 11.8% vive en otra situación conyugal.

Figura 4. Resultados del estudio socioeconómico



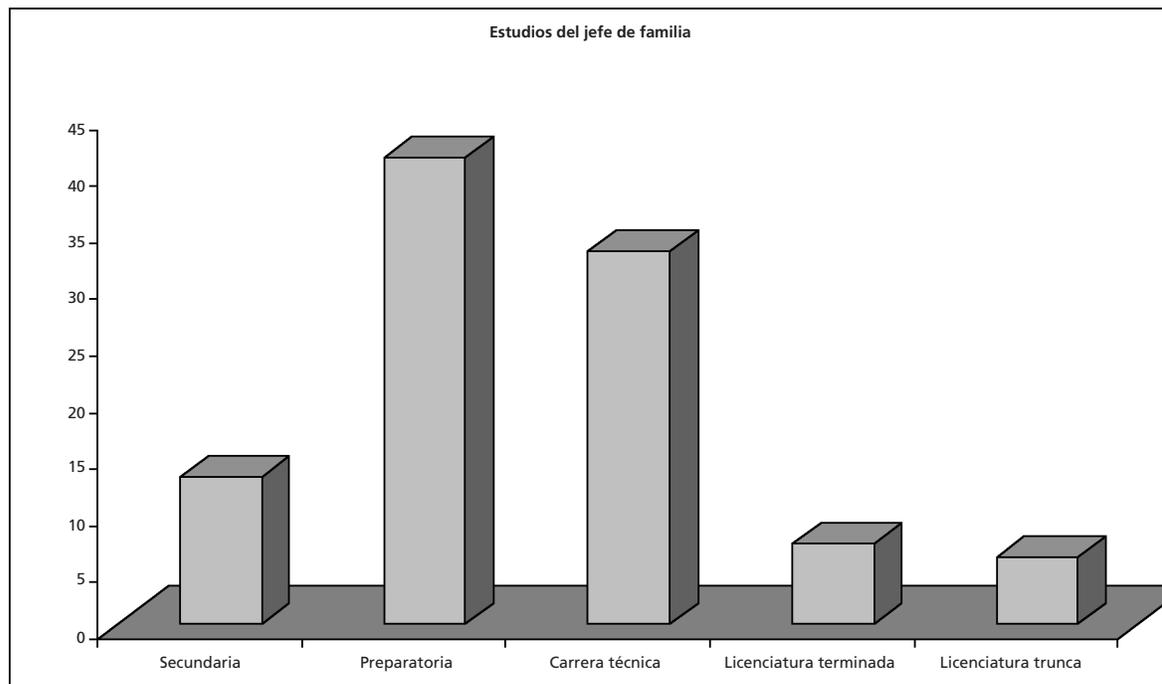
En cuanto al número de hijos, aspecto fundamental para definir la situación económica de una familia: 41.2% tiene de uno a tres hijos; 35.3% tiene entre cuatro y seis, y 23.5% cuenta con más de seis.

Figura 5. Resultados del estudio socioeconómico



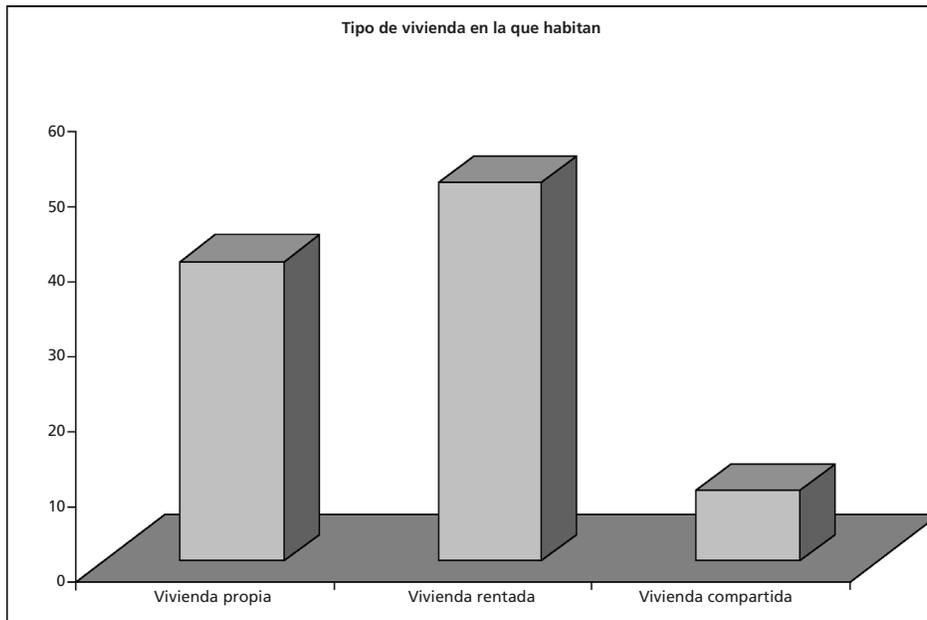
Respecto a los estudios del jefe de familia, se observó lo siguiente: 12.9% terminó la secundaria; 41.2% cuenta con estudios de preparatoria; 32.9% cursó una carrera técnica; 7.1% terminó una licenciatura, y 5.9% abandonó en algún momento sus estudios de licenciatura.

Figura 6. Resultados del estudio socioeconómico



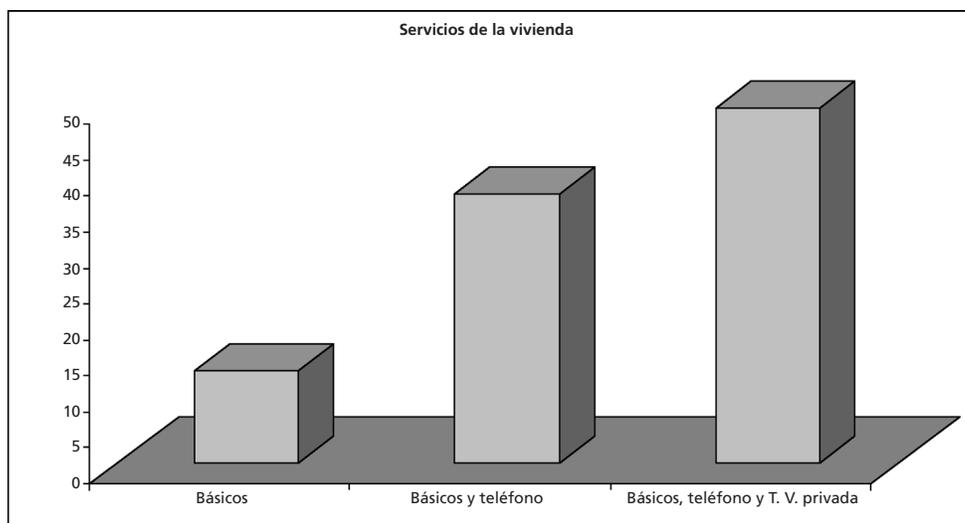
En lo que se refiere a la propiedad de la vivienda donde residen: 40.0% es propietario; 50.6% renta, y 9.4% comparte su hábitat con un familiar.

Figura 7. Resultados del estudio socioeconómico



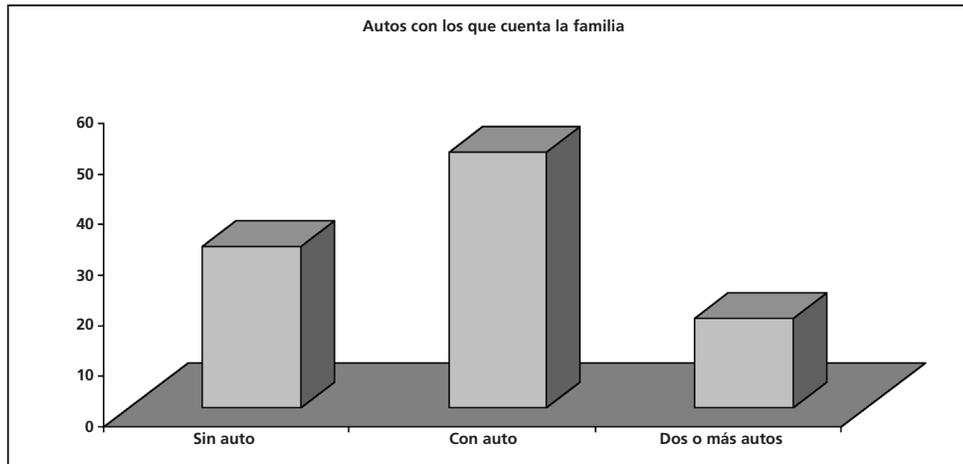
Respecto a los servicios con los que cuentan sus lugares de residencia: 12.9% posee servicios básicos (agua y luz); 37.6% dispone de agua, luz y teléfono, y 49.4% goza de agua, luz teléfono y servicio de televisión por cable.

Figura 8. Resultados del estudio socioeconómico



En cuanto a número de autos con los que cuenta cada familia: 31.8% no cuenta con automóvil; 50.6% tiene un automóvil, y 17.6% dispone de dos o más autos para la familia.

Figura 9. Resultados del estudio socioeconómico

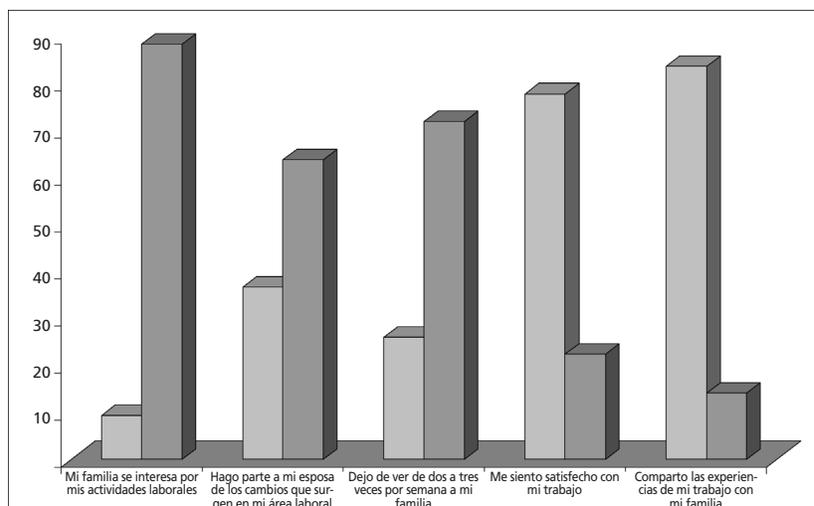


### c) Discusión del análisis familiar

En general, los indicadores arrojaron resultados que permitieron adentrarse más en el entorno familiar de los operadores, esto sirvió como punto de referencia para obtener las conclusiones citadas más adelante. De acuerdo con lo obtenido respecto a lo personal y laboral, uno de los primeros indicios es saber si la familia se interesa por las actividades laborales del operador: 9.4% contestó positivamente y 88.3%, negativamente. También se les preguntó si ellos hacían parte a su esposa de los cambios que se dan en el área laboral: 36.6% declaró que sí, pero 63.7% dijo no hacerlo. Otro reactivo a analizar fue si los operadores compartían las experiencias laborales con su familia: 83.5% afirmó que sí y 14.1% respondió que no. Por otro lado, a la pregunta de si dejaban de ver a su familia dos o tres veces por semana: 25.9% contestó que sí y 71.8% expresó que no.

Respecto a su conformidad laboral, es decir, si se sienten satisfechos con su trabajo: 77.7% de los operadores respondió que se siente satisfecho y 22.4% afirmó lo contrario.

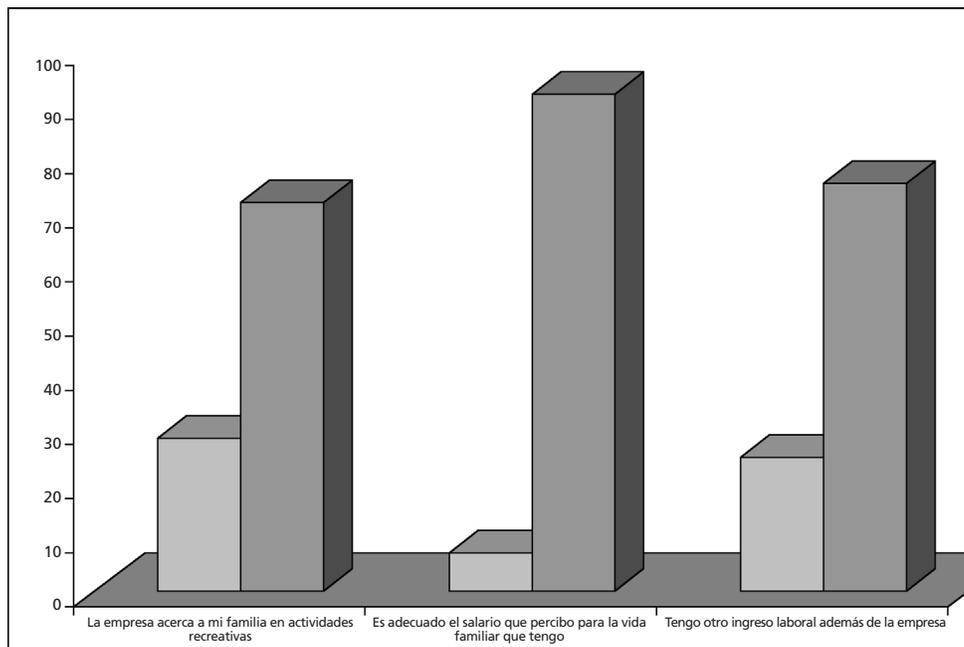
Figura 10. Resultados del estudio socioeconómico



En cuanto al acercamiento entre la empresa y la familia de los operadores: 28.2% consideró que la empresa promueve pocas actividades para el acercamiento de la familia y 71.2% aseveró que éstas son pocas o casi nulas.

Otro cuestionamiento fue entorno al sueldo percibido, a la pregunta de si éste era adecuado para su vida diaria: 7.1% declaró que sí y 91.7% estuvo en desacuerdo. Esta respuesta es contrastante, pues cuando se les interrogó si su sueldo era un elemento motivador: 65.8% dijo que sí, 32.9% que no y 1.2% omitió su respuesta. Aunado a esto, se les cuestionó si tenían otros ingresos familiares: 22% respondió que sí y 78% afirmó que no, que sólo cuenta con el salario de Ómnibus de México.

Figura 11. Resultados del estudio socioeconómico



**d) Discusión de las propuestas para mejorar el liderazgo en práctica: conclusión**

De lo anterior, se desprenden cuatro puntos, que llevan a replantear el presente trabajo de investigación. Estos puntos están en función de aquellos aspectos que debe abarcar la organización para llegar a la excelencia de sus operadores:

La estrategia para mejorar el liderazgo es responsabilidad de cada compañía. Para ser parte plena del grupo que formula la estrategia, junto con los principales directivos de la empresa, los ejecutivos de recursos humanos deberían impulsar y guiar un debate serio sobre cómo tendría que organizarse la compañía para ejecutar su estrategia. Del mismo modo, si llevar a cabo la estrategia requiere una estructura de la organización basada en equipos, los líderes serán responsables de proponer a los directivos los mejores métodos para organizarla (Nanas, 1998).

Los líderes deben evaluar su propio trabajo y establecer prioridades claras; pueden tener en su mira una docena de iniciativas, tales como regulación de las remuneraciones según el desempeño, trabajo en equipo global y experiencias de desarrollo del aprendizaje por medio de la acción. Pero para estar ligados a los resultados en términos del negocio de la empresa, los líderes necesitan unir fuerzas con los directivos y evaluar conjunta y sistemáticamente el impacto y la importancia de cada una de estas iniciativas.

El personal puede necesitar más capacitación para desempeñarse en el tipo de análisis con profundidad. Tales conocimientos permitirán a los líderes sumarse con confianza y valor al equipo ejecutivo. Con el tiempo, el concepto de los líderes como socios estratégicos tendrá sentido en términos del negocio.

Las compañías no pueden alcanzar adecuadamente sus objetivos si sus empleados no están totalmente involucrados. Los empleados comprometidos, es decir, los que creen que son valorados, comparten ideas, trabajan más duro que el mínimo necesario y se relacionan mejor con los clientes.

Por último, la interrelación que debe existir entre el operador y la familia, si tomamos a la familia como eje principal, ésta tendrá un impacto real en el desempeño laboral si el operador siente que su familia es parte de la empresa donde él labora, en donde el empleado no sólo es visto de manera individual, sino que conlleva toda una serie de problemas, alegrías, preocupaciones, cambios en el ciclo familiar. Este punto puede dar un resultado cíclico: si el operador tiene una buena relación familiar esto se verá reflejado en su entorno laboral, y si el entorno laboral es el adecuado (seguridad e higiene, capacitación, relaciones laborales, liderazgo, toma de decisiones, etcétera), el desempeño será mayor y se verá reflejado en un buen entorno familiar.

## Conclusión

La conversión del liderazgo estratégico al liderazgo familiar es un proyecto educativo que suscita una reflexión personal y comunitaria, y propicia la transformación de las actitudes violentas, en actitudes que sirvan de soporte para la creación de una nueva cultura de la paz, basada en el respeto a la vida y la agregación de valor al crecimiento empresarial. 

## Referencias

- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Furham, A. (2001). *Psicología organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford.
- Nanas, B. (1998). *Visionary Leadership*. New Jersey: Jossey-Bass.
- Senge, P. (2002). *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*. Oxford: Davidson Manor S.
- Peyton, J. (2000). *The Leadership Way*. Oxford: Davidson Manors.