

MUJER Y MANAGEMENT

GESTION EMPRESARIAL DE LAS MUJERES DIRECTIVAS EN LAS
ORGANIZACIONES COMPLEJAS CONTEMPORANEAS

Tesis doctoral para
optar al Título de Doctor en Sociología

AGUSTI CASAS ROMEO
(Universitat de Barcelona)

D. L. S. Sociología, Economía y
D. L. S. Economía y Sociología
1997

Director:
Catedrático Jesús M. de Miguel
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Programa de Doctorado de Estructura y Cambio Social
Universitat de Barcelona (Bienio 1993-95)

Enero de 1997

Para

Josefa Ginabreda Pugés (a) "Pepeta"

INDICE

- Prefacio, 3
1. Marco teórico, 11
- Desarrollo de las organizaciones*, 13
 - Liderazgo directivo*, 18
 - Tendencias actuales*, 67
 - Teoría de la excelencia*, 91
2. Evolución de la mujer en el trabajo, 114
- Género y trabajo*, 117
 - Enfoque economicista*, 127
 - Visión historicista*, 132
 - Innovaciones antropológicas*, 142
 - Limitación de los estudios biológicos*, 151
 - Aportaciones psico-sociológicas*, 160
3. Metodología del estudio, 180
- Características de la muestra*, 181
 - Cuestionario*, 191
 - Diseño del análisis*, 192
4. La mujer directiva, 196
- Estructura de la organización*, 198
 - La carrera directiva*, 219
 - El liderazgo en la empresa*, 249
 - Hacia un modelo de redes*, 272
 - Estilo de dirección femenino*, 280
5. Conclusiones, 294
- Bibliografía comentada*, 311
 - Apéndices*, 352
 - A. Protocolo*, 354
 - B. Ficha técnica*, 356
 - C. Características de la muestra*, 358
 - D. Transcripción de las entrevistas*, 360
 - Nota sobre el autor*, 710

PREFACIO

Hace más de doce años que trabajo en el mundo gerencial con un punto de vista profesional, y en la especialidad de formación. En la actualidad dirijo el Programa de Prácticas y Recursos Humanos de la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales, de la Universitat de Barcelona. Durante este tiempo la baja proporción de mujeres directivas, y el papel destacado en el mundo empresarial de las que he conocido, despertó siempre mi interés intelectual. La peculiar estructura empresarial española y catalana me llevó a realizar un estudio en profundidad de las mujeres empresarias.

Lo primero que se tiende a examinar en *management* es qué es ser "buena directiva" o "buen directivo". Suele dirigir bien el directivo/a que tiene conocimiento, posee destrezas, adopta comportamientos, y acepta valores que son comunes a las empresas que tienen éxito. Lo que es válido para la empresa en temas de dirección lo es también para cualquier tipo de organización, pública o privada, con o sin ánimo de lucro, cualquiera que sea su actividad, dimensión y situación geográfica. De aquí que en el libro *The Age of Unreason* de Charles Handy (un best-seller norteamericano de hace algunos años), no emplee jamás la palabra "empresa", "compañía" o "corporación" sino la de "organización" que es más comprensiva. Sí se reflejan algunos datos sobre la situación de la mujer directiva en organizaciones y empresas europeas o norteamericanas, donde estos cargos ocupan entre el 15% y el

20% de mujeres. John Naisibitt, en su primer *Megatrends*, señala como la sexta macro-tendencia en el mundo de las organizaciones "la revolución demográfica de la mujer que trabaja". Todas las mujeres trabajarán en el futuro (fuera del hogar), salvo unos pocos meses o años. Charles Handy sostiene la suposición de que cuatro de cada cinco de los novecientos mil nuevos empleos que se van a generar en Gran Bretaña en los próximos años son para mujeres que se incorporan al trabajo. En Estados Unidos se piensa que la recuperación del país de la crisis de los años setenta se debe a que las dos terceras partes de los nuevos puestos de trabajo creados en la última década fueron ocupados por mujeres. En España, una encuesta del Ministerio de las Administraciones Públicas al inicio de la década de los noventa, indica que las mujeres ocupan el 9% de los puestos de la Administración, el 6% de la carrera diplomática y el 2% de las cátedras universitarias. Son pocas las mujeres directivas

La explicación está en las dificultades para la promoción desde un puesto no-directivo. Las razones son varias. Queda si explicar aún porqué cuando se propone el nombramiento de una mujer se teme a las bajas temporales por embarazo y nacimiento. Bastantes mujeres trabajan a tiempo parcial. Se afirma a veces que las mujeres no cuentan con las cualidades necesarias para ejercer una función de liderazgo. Las promociones se consideran más difíciles en la empresa privada que en la Administración Pública, o en la política.

¿Qué cualidades son necesarias para ejercer una función de liderazgo? Entre la multitud de modelos de liderazgo me

parece interesante el de James McGregor Burns (1978) por ser de los más aplicables a nuestra realidad. Burns distingue entre liderazgo "transaccional" y "transformacional". El primero se denomina así porque el líder ejecuta transacciones constantemente. Si cumple el objetivo, se tiene un incentivo; si comete más errores, no se promociona. Este tipo de liderazgo se basa en el poder formal de las atribuciones y funciones, y el poder del puesto dentro del organigrama.

Henry Roger, Judy B. Rosener, Sally Helgesen y otras analistas han entrevistado a numerosas mujeres directivas en todo el mundo. Las mujeres consultadas consideran que los varones utilizan el estilo transaccional de dirección. Ellas se ven a sí mismas empleando el estilo de liderazgo "transformacional", que consigue que las personas integren sus objetivos en los de la organización. También se apoya este liderazgo en el poder: pero en el del carisma, de las relaciones personales, del esfuerzo en el trabajo, y de la capacidad de comunicación. Si tienen razón los pensadores sobre el management que rechazan como obsoleto el estilo y dirección basado en el mando y el control "transaccional", el corolario es que algunas mujeres están mejor preparadas que los varones.

Tanto Rosener como Helgesen, entre otras investigadoras, van más allá. Creen que en realidad las mujeres directivas usan un estilo que ellas denominan "interactivo". Se basa en cuatro características: estimular la participación de los/as colaboradores, reforzar la autoestima y aceptación propia de los/as colaboradores, compartir con ellos/as el poder y la

información, y hacer que se entusiasmen con el trabajo. Sus conclusiones se publican en el número final del año 1990 de la *Harvard Business Review*. En el número primero de 1991 la correspondencia fue numerosísima, y Rosener se vio obligada a contestar. Su trabajo explica cómo dirigen las mujeres, no cómo deberían dirigir. La revista *Fortune* dedicó también varios reportajes al tema de la mujer directiva en diciembre de 1992 e inició un debate internacional que aún perdura.

El objetivo es estudiar si existe un "liderazgo femenino", con razones históricas, biológicas, psicológicas, culturales, y antropológicas, diferentes del liderazgo masculino. La respuesta no es sencilla. Es precisamente la razón por la que yo he realizado esta tesis, a pesar de ser varón. Parece ser que el estilo de liderazgo masculino (agresividad, sanciones, carreras por la promoción, rat race, conflictos, competitividad interna) se está reduciendo sensiblemente en las empresas con más éxito. La mayoría de las mujeres no pueden o no quieren adaptarse a ese modelo. No desean imitar en las organizaciones a los varones ni convertirse en mujeres "que llevan los pantalones". El estilo de liderazgo que se está imponiendo en las empresas y organizaciones se aproxima bastante al estilo que las autoras del liderazgo femenino afirman poseer: intuición, atención a las personas y al cliente, capacidad de compartir, informar, y entusiasmar. El estilo de liderazgo no es cuestión de género. Depende más bien de la situación ("liderazgo situacional"). Parece que últimamente se aproximan los estilos masculinos y femeninos de dirección. Los varones son cada vez más

intuitivos y sensibles. Las mujeres tienden progresivamente a desenvolverse mejor en el conflicto y aceptar la dinámica de poder. La tendencia podría ser la integración de los dos esquemas.

Mi experiencia personal y profesional me indica que algunas mujeres directivas son excepcionales. Claro está que son las que "sobreviven". Otra cuestión son las características de la "condición femenina" respecto de las funciones directivas. Algunos directivos varones se preguntan si a una mujer a un puesto directivo que puede abandonar la empresa por períodos más o menos largos. ¿Acaso la mayoría de directivas son solteras? ¿Están separadas? Las organizaciones, la sociedad, y la legislación están cambiando en ese sentido. Cada vez hay más mujeres españolas trabajando; son ya más de un tercio de la población activa en España. Así lo demuestran las últimas estadísticas de empleo. Nuestro país no puede renunciar al 51% de su población.

En segundo lugar, ellas utilizan más las formas de trabajo temporal, o a tiempo parcial, trabajo compartido, trabajo a distancia, trabajo en red (*net working*), y trabajo en el domicilio (*home working*). Estas formas laborales no son garantía de potenciación directiva femenina, salvo que se cambie el concepto convencional del término.

En tercer lugar, el varón está aprendiendo a sustituir a la mujer en el trabajo doméstico. Un sinfín de anuncios publicitarios en TV, revistas, y prensa muestran un rol masculino que a veces adopta formas más domésticas: señores cambiando pañales o fregando platos. Para antropólogos y

feministas el varón está asistiendo a uno de los acontecimientos más espectaculares en cuanto a planteamientos de igualdad de la historia de la humanidad: está descubriendo la "maternidad". La mejora de la capacidad competitiva de las empresas pasa porque la más alta dirección sea capaz de entender las cualidades que para la gestión directiva tienen todas las personas: mujeres y varones. Desgraciadamente el machismo residual desde el punto de vista de la gestión directiva hace que para algunas personas, la mujer sea inferior al varón. Hay quien todavía cree que es preferible que los puestos de responsabilidad sean asumidos por varones.

Para desarrollar la presente tesis, el estudio se divide en cuatro partes diferenciadas. En la primera parte presento el enfoque teórico, sostenido en la dialéctica de la dirección y el desarrollo de las organizaciones a través del tiempo. Se analiza desde su inicio hasta las organizaciones complejas actuales, es decir prácticamente todo el siglo XX. Pero de momento la mujer no queda reflejada explícitamente en este apartado.

La segunda parte está relacionada directamente con diversos enfoques y aproximaciones de la mujer en el mundo laboral. Esta parte incluye diferentes puntos de vista y teorías. Se analiza a la mujer desde varias disciplinas, como son: la historia, economía, antropología, biología, psicología, y sociología. Se aborda el tema de la segregación de género desde la óptica de la dirección.

La tercera parte presenta la metodología y técnicas

utilizadas, las características de la muestra, tipos de contacto, y fuentes utilizadas. Expresa también la interpretación de las entrevistas y análisis posterior de los datos. Se contrasta lo que la muestra señala y lo que diversos/as especialistas valoran respecto de las actitudes, obstáculos, roles, y relaciones interpersonales.

La cuarta parte de la presente tesis doctoral es un análisis detallado de las preposiciones y conceptos que aparecen en las entrevistas en profundidad. No se desarrolla en el apartado anterior para no distorsionar la dinámica de las preguntas. Aquí se expone sus tendencias en los planes de carrera, las habilidades, los atributos, tipo de liderazgo y la dirección femenina. Así se contribuye de forma decisiva al avance del conocimiento en este área tan fructífera de *mujer y management*.

* * *

Esta tesis no se hubiera escrito nunca sin el apoyo decidido de varias personas e instituciones. Empezando por estas últimas, agradezco al Instituto de la Mujer de Madrid del Ministerio de Asuntos Sociales, al Institut Català de la Dona, y a la Associació Catalana d'Empresaries i Executives. También reconozco la buena ayuda del Harvard Business School Club de Barcelona.

Debo dar las mejores gracias a diversos colegas por alquilarme su clarividencia, sobre todo en momentos de ansiedad doctoral. Así a la Dra. Maite Martínez, la Dra. Susana Pallarés, el Dr. Francisco Munuera, y el Dr. Peña Batzán. Debo mucho a los colaboradores infatigables que de

manera desinteresada han manifestado su apoyo al transcribir el material, aportar documentación complementaria, y dedicarse a tareas técnicas mientras yo podía dedicarme a leer y a escribir: Xavier Alegría, Esther y Celia Benet, Olga Coronado, David Cortadellas, Elena Jiménez, Miriam Morán, y Mónica Marco. Por supuesto agradezco muchísimo a las 21 mujeres directivas su colaboración, ilusión, y trabajo. Aunque queden anónimas no es menor mi agradecimiento personal.

La tesis debe mucho a mi familia, mi querida esposa Mercè y mis dos preciosas "gnomas" Cristina y Neus. Las tres supieron sobrevivir estos años a mis desajustados horarios y a los fines de semana leyendo y tecleando al ordenador. Prometo no olvidarme de mi destartalado sony al que pondré pilas más a menudo. Agradezco así muy sinceramente la amabilidad de los primeros, la profesionalidad de los guías orientadores en todo momento de los segundos, la voluntad de los ayudantes y la paciencia de la familia. También agradezco a mi excelente director de tesis Jesús M. de Miguel, a quién al principio yo sólo conocía a través de su obra como sociólogo, y que con la excusa de la tesis hemos quedado *amicus per omnia secula*.

Esta tesis aparece dedicada a la entrañable *Pepeta*, mi abuela Josefa Ginabreda Pugés, quien no llegó a verme hecho un "doctor", pero quién nunca perdió la esperanza. Por su genial confianza, *in memoriam*.

Agustí Casas Romeo
Reyes Magos de 1997.

Capítulo 1
MARCO TEÓRICO

El presente capítulo analiza la trayectoria que diversos autores clásicos desarrollan sobre la gestión del management en los últimos ochenta años¹. La clasificación esta distribuida en cuatro generaciones que abarcan la dirección y el control, las escuelas de relaciones humanas, las estrategias del management, y la participación e innovación. Referente al liderazgo, no hay acuerdo unánime respecto a lo que es un buen líder. Pero en cambio casi todos los/as autores convergen en destacar una serie de conceptos y variables que se consolidan como indispensables, como la participación y la flexibilidad. Eso sirve para atender al cambio del entorno empresarial que suele ser competitivo y global. Entre las tendencias actuales se entienden las incidencias de los enfoques relativos a la gestión management, es decir, las aportaciones de los círculos de calidad y el proyecto de empresa. Estas tendencias se funden con las propuestas originarias en su mayor parte en Estados Unidos, configurando una nueva generación: la excelencia. Todo ello se produce en un entorno progresivamente cambiante y competitivo que hace necesaria la búsqueda de fórmulas para enfrentarse a los nuevos retos del mercado global.

¹ A lo largo de este estudio se utiliza la palabra "management" en vez de "gestión" o mejor aún "dirección", por estar cada vez más incorporada al lenguaje profesional y académico. En principio aparece sin acento, aunque la pronunciación originaria de management es incierta. Pido disculpas si alguien lo considera todavía impropio e inadecuado.

Desarrollo de las organizaciones

El control es uno de los elementos importantes de la gestión si la organización quiere alcanzar un cierto grado de eficiencia. Ésta se gestiona, como ya señala Gantt a principios de siglo (1919), desde la dirección aplicando los principios científicos a cada instrucción de trabajo, y mediante el estudio de las operaciones complejas y su división en componentes simples. La conceptualización de la *eficiencia* (mantener los costes bajos) genera una serie de propuestas teóricas desde las ya clásicas de Taylor (1911) o de Emerson (1913), sentando así las bases de la llamada *gestión científica*.

De forma casi simultánea, surge la *teoría general de la gestión* encabezada por Fayol (1916) y seguida posteriormente por Mooney (1939) y Urwick (1944). Esos autores distinguen el proceso de gestión denominado "función directiva" de los órganos de gestión. Definen las actividades que se desprenden de la función gestora: planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar. El enfoque de Fayol propone una serie de principios generales de dirección que según él permite un funcionamiento adecuado de las organizaciones. Si se añaden las aportaciones de la teoría burocrática de Max Weber y su enfoque del orden explica los procesos para regular la conducta de los miembros individuales, de la autoridad

(tradicional o carismática) y de las características que definen las organizaciones (estructura de mando y relaciones interpersonales). Así es fácil entender que la precisión de las tareas, la falta de ambigüedad, especialización, estrecha subordinación y disciplina de una empresa (definida como cerrada y con objetivos claros) son elementos clave que definen la primera generación de la gestión centrada en *la concepción mecanicista*.

Para F. W. Taylor existe una forma óptima única de realizar una tarea física. Este principio no es aplicable a las tareas intelectuales. Por lo tanto tampoco a la planificación, organización, liderazgo, control, toma de decisiones que se lleva a cabo en las organizaciones desde la perspectiva contingente o situacional. En el Tavistock Institute surgen estudios sobre la interacción entre organización y tecnología, y sobre la interrelación de organización con mundo exterior (Trist 1951). Están también las investigaciones de Whyte (1955) y sus estudios sobre el comportamiento de los grupos. Los estudios de Woodward (1958) son importantes por investigar la eficacia de la teoría de la dirección, que cada vez perfilan más elementos que definen la gestión eficaz. Ya no se centran en la manera mejor de realizar una tarea, sino en la flexibilidad y capacidad para adaptarse a los entornos externos e internos en los que se ejerce su acción. Los estudios sobre el liderazgo llaman la atención no sólo de los teóricos sino también de los propios directivos, que buscan recursos para aplicar en sus organizaciones y

encontrar modelos para optimizar mejor la gestión. Desde la consideración del liderazgo como rasgo de personalidad, o como conducta con toda una serie de clasificaciones (más o menos validadas con los años) encabezada por Mayo, Carnegie (Lewin 1939, Escuela de Ohio 1945, Universidad de Michigan 1960, Grill de Blake y Mouton 1964), desde la aproximación humanista (McGregor 1960, Argyris 1957) o los enfoques más situacionales (Tannenbaum 1961, Fiedler 1967, Reddin 1971, Bass 1972, Hersey y Blanchard 1969, Tissier 1988), se centra el estudio de la gestión en la propia figura del directivo. Éste se orienta a las personas, colaboradores, subordinados más bien a la tarea materializada en objetivos puntuales. El panorama es el que se conoce como *segunda generación de la gestión humanística*.

Conviene establecer un vínculo entre la empresa y su entorno que poco a poco va cambiando y es cada vez más incontrolado. La dirección tiene que hacer frente a ello. Este vínculo es lo que quiere conseguir la estrategia (Mintzberg, 1988). Se trata de definir un segmento del entorno en el que la organización trabaja, y proporciona una guía (plan estratégico) para la acción dentro de ese ambiente y dentro de la empresa. Esta reacción a los interrogantes de cómo hacer frente al entorno es lo se denomina "gestión estratégica". Configura la *tercera generación de la gestión* también llamada "neoclásica" por influencia de Peter Drucker. En la estrategia se pueden distinguir dos aspectos. En el primero, de corte racional,

sobresalen los medios que la empresa utiliza para alcanzar los objetivos. El segundo, recomienda una visión de la estrategia como dirección, una pauta de decisión sin entrar a especificar el contenido de ella. Esto permite agrupar las escuelas del pensamiento estratégico en dos grandes grupos en los que se abordan temas distintos. Uno es racional y normativo (Bourgeois 1980); y el otro es descriptivo y centrado en los procesos de decisión (Mintzberg 1985). Este último enfoque, más clásico, supone que la determinación de objetivos corresponde únicamente a la alta dirección. Ésta actúa como actor único y racional, valorando a priori las consecuencias de las distintas acciones posibles. El enfoque anterior, más sociopolítico, supone la estrategia como resultado de un proceso que implica a toda la organización. El perfil de dirección en el primer planteamiento se denomina "planificación estratégica" y es de corte tecnocrático. Al segundo planteamiento, más creativo, se le denomina "dirección estratégica".

Los dos enfoques de la gestión estratégica, más dinámicos que las conceptualizaciones anteriores, se potencian en la cultura estadounidense, retomada por los/as japoneses. Es reelaborada y corregida posteriormente, adaptándola a su cultura y constituyendo una nueva ideología de la dirección que se denomina "modelo japonés de gestión". Ese modelo supone un rechazo al determinismo tecnológico, el no seguimiento de los principios respecto a la división del trabajo, el

funcionamiento con estructura participativa, calidad en los sistemas de comunicación vertical, interacción horizontal, calidad de la toma de decisiones, y toma colectiva de decisiones. Se proporcionan las bases de nuevos sistemas, procesos y prácticas en el campo de la dirección, de la que nacen nuevas herramientas y conceptos. Así están los "círculos de calidad", la "reingeniería", la "ingeniería simultánea", "JIT", "kaizen" y "kayro". Todas estas son muy eficaces y se consideran ya parte de la cuarta generación de la gestión centrada en la estrategia. Dan paso a un nuevo enfoque donde se prioriza la participación y la innovación, tanto de las estrategias de dirección como de las estructuras de la empresa y hasta del propio estilo de liderazgo.

En los años noventa, ante la presión de una mayor competitividad, se asiste a otra nueva generación que vislumbra a la organización como un ente inteligente.² Se aborda desde una doble perspectiva: la calidad y la perfección máxima. Estas dos expectativas pasan por un mayor protagonismo del cliente/a, tanto interno como externo. La mejora continua (*kaisen*) se hace extensiva a todas las personas de la organización, y no es sólo un compromiso de la cúpula directiva de dicha organización (*kayrio* o reingeniería del proceso). Es así como el modelo TQM (*Total Quality Management*) juega un papel de enfoque organizacional que se califica como "quinta generación de

² Término acuñado por Charles Handy en 1992 para explicar su modelo de empresa tipo trébol.

la gestión" a pesar de que se asimilan algunas herramientas antiguas.³

Liderazgo directivo

Operativamente es aconsejable incorporar la definición de "liderazgo" que ofrece Hampton (1989). Describe al liderazgo como el proceso interpersonal mediante el cual los/as directivos tratan de influir sobre sus colaboradores para que logren metas de trabajo prefijadas. Jago (1982) añade que a pesar de que las numerosas investigaciones realizadas sobre el tema, no hay un acuerdo sobre lo que distingue al líder del que no lo es. Una persona puede ser un buen directivo/a, en la medida en que planifique, organice y controle adecuadamente. Pero puede ser un mal líder si no consigue que sus subordinados/as desempeñen la labor en una línea adecuada. Contrariamente, un buen líder puede ser un mal directivo cuando dirige a sus subordinados adecuadamente, pero en un camino desviado que no se adapta a los objetivos de la organización.

La personalidad del líder debe estar, como sugieren Koontz y Weihrich (1991), conformada por tres complementos importantes. Primero, está la capacidad de usar el poder con eficacia y responsablemente. Segundo, es importante

3 Término defendido por F. Chávarri Dicenta en el Congreso de la ACEDE (Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas) celebrado en La Coruña, septiembre de 1996.

comprender que los seres humanos muestran intereses diferentes que les motivan en momentos y en situaciones diferentes. En ese sentido el líder proporciona a sus seguidores los medios para satisfacer necesidades y deseos. Pero al mismo tiempo genera un ambiente organizacional que favorece o inhibe tales deseos y necesidades. Desarrolla también la capacidad de inspirar a los/as seguidores para que apliquen la mayoría de sus habilidades en un proyecto.

Es importante profundizar respecto al alcance verdadero del liderazgo, más que analizar definiciones diversas. De acuerdo con Pascual Pacheco (1987) conviene analizar los aspectos que pueden calificarse como *componentes esenciales del liderazgo*, y que deben incluirse en cualquier definición del mismo. Estos son: influencia, influencia diferencial, individuo-grupo, poder, objetivos, y valores. La influencia consiste en la habilidad social que posee un líder para captar la voluntad de otra persona, para ser recibido en su yo, para dejarse "invadir" en su estructura personal, y para cambiar en la dirección que sugiere el líder. La influencia diferencial o "incremento influenciación" supera al mero uso de la posición. Convierte a quien lo ejerce en sujeto diferenciado. Es una utilización especial del puesto que se ocupa y suele ir acompañado de un conocimiento mayor, una manera distinta de relacionarse, y unas habilidades psicotécnicas superiores. Dentro de ese contexto Bass (1985) indica que los aspectos que

caracterizan la influencia diferencial del liderazgo son tres: carisma, estimulación intelectual, y consideración individualizada. El carisma es la capacidad de entusiasmar a los/as seguidores y colaboradores y al mismo tiempo de transmitirles fe, orgullo, lealtad y autoconfianza. La consideración individualizada la entiende Bass como una inclinación del líder hacia sus seguidores. Conoce sus capacidades, tanto para realizar un trabajo actual como futuro. Es capaz de cambiar las motivaciones y de potenciar sus habilidades. Sabe tratar individualmente a cada persona, y tiene tendencia a una relación personal. Su persona y figura son un modelo para sus seguidores. Por eso, busca una comunicación nítida y directa con sus colaboradores. La estimulación intelectual está relacionada con la capacidad del líder de pensar creativamente, resolver los problemas, y ser innovador en las ideas. Le conduce a ser convincente y lógico, a saber usar con equilibrio la razón y emoción, y a no dejarse llevar por los impulsos primeros en la solución de problemas.

Es importante saber si el liderazgo se refiere a un grupo, a una persona, o a ambos; si el liderazgo es algo característico del ser humano, o bien si el liderazgo se considera como algo que tiene una referencia directa y esencial con un grupo social. Se tiende a adaptar una visión dicotómica, que obliga a escoger entre persona o grupo, pero que no se considera correcta. El grupo no sólo es el objeto pasivo de la función del líder, sino que éste

actúa dinámicamente en el proceso de liderazgo. El componente grupal supone que no basta con tener en cuenta al líder únicamente, sino que se da --y debe darse-- una relación. Ignorar el grupo es volver atrás, al personalismo del liderazgo. Por el otro lado, centrarse sólo en el grupo como constitutivo de la esencia del liderazgo, implica a menudo desconocer la realidad organizativa. Por tanto, el liderazgo no es sólo una cuestión personal, ni una propiedad grupal exclusivamente.

La capacidad de influencia, propia del liderazgo, tiene que ver con el poder. El poder es la capacidad de influencia que suele estar relacionada con el puesto que se ocupa. Sin embargo, el liderazgo sobrepasa al puesto. Los/as líderes suelen tener poder, pero todos los que poseen poder no son necesariamente líderes. Para que se pueda ejercer el liderazgo tiene que existir una influencia diferencial. Ésta se ejerce en una relación interpersonal, a través de un poder, y no exclusivamente posicional. Está cualificado y unido íntimamente a los seguidores o al grupo.

Un/a líder puede influir en el comportamiento de sus seguidores a través de dos tipos de poder: el *poder del puesto* y el *poder personal*. El poder del puesto depende del grado de autoridad formal que se delegue en una persona que ocupa un determinado puesto, asociándose por tanto a una posición jerárquica. A este tipo de poder se le suele denominar "poder formal". El poder personal (o informal) se deriva de los/as seguidores, y está basado en

el grado de compromiso y admiración de los/as colaboradores respecto de su líder. Es por lo tanto un tipo de poder relativo a los rasgos personales del ser humano incluso a los vínculos extraprofesionales.

El poder deriva del nivel que ocupa la persona en la organización jerárquica. Uno de los enfoques sobre las tipologías del poder más interesantes es la desarrollada por French y Raven en 1959. Su interés se centra en los tipos de poder interpersonal, aunque sus conclusiones pueden extenderse al ámbito organizacional. Hay varias bases de poder. El *poder de recompensa*, reside en la capacidad de premiar a las personas por cumplir unas órdenes determinadas. La recompensa puede consistir en una gratificación de índole financiera. El *poder coercitivo* se sustenta en la idea del subordinado; la persona que lo posee puede infringir castigos. La persona que tiene el poder crea miedo en el que es influenciado mediante el uso de amenazas o castigos. Es un tipo de poder contrario al de recompensa. Cuanto más fuertes sean las sanciones que una persona puede imponer a otra, mayor es su poder coercitivo. El *poder legítimo*, también llamado "de posición" u "oficial", es un tipo de poder que se vincula, con la estructura formal del puesto. Se basa en la idea de que la persona subordinada reconoce que quien lo detenta tiene derecho a influenciarlo. Ella tiene la obligación de seguir las directrices de tal influencia. De manera paralela admite también normas y tradiciones informales.

Otra clase de poder es el de referencia o personal, apoyado en la identificación del subordinado/a con la persona que lo ejerce, ya que actúa como cree que dicha persona lo haría. Aparece a través de un proceso de emulación. En muchas ocasiones se trata de una base de poder involuntario, en el sentido de que su detentador puede ser inconsciente de ello y no tiene por qué ir unido a la autoridad formal. Elemento importante de poder, siguiendo la tipología de French y Raven (1959), es el poder de experiencia. Se basa en el concepto de que quien detenta el poder posee conocimientos especiales que el colaborador no tiene. Depende de la educación, la formación, y la experiencia, por lo que representa un tipo importante de poder en aquellas organizaciones que tienen que hacer frente a situaciones complejas o utilizan una tecnología sofisticada. Croizier (1965) explica el caso de una fábrica de tabacos en que los técnicos de mantenimiento son personas con una elevada influencia, ya que son los únicos capaces de solucionar las averías. Es una de las pocas situaciones que escapa a la normalización de la organización.

Bacharach y Lawler (1980) agregan una base adicional de poder: *la información*. El control de información privilegiada por parte de algunas personas o grupos en la medida en que esa información sea relevante en el proceso de toma de decisiones, supone el poder de su poseedor. Esta base de poder puede llegar a ser peligrosa para la organización en tanto en cuanto el individuo se reserve la

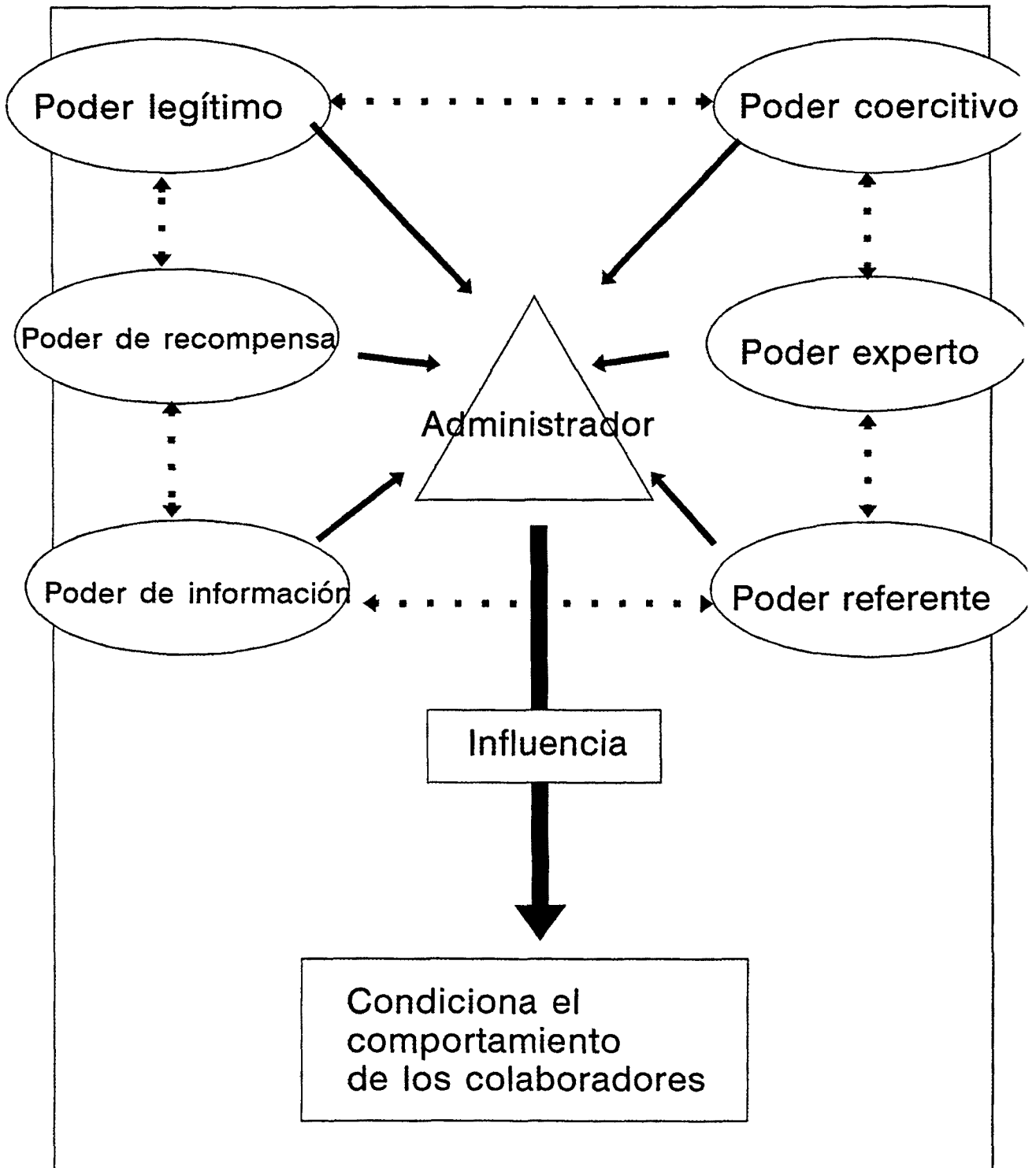
información y la transmite a aquellos que la puedan necesitar y utilizar.

Los agentes con influencia deben saber aprovechar el mayor número posible de fuentes de poder. Al aumentar la interacción de un grupo, las personas se convierten en modelos de comportamiento y referencia para sus propias acciones. Incluso el compartir poder puede ser un camino adecuado para aumentarlo. El **Gráfico 1.1** de la página siguiente recoge los planteamientos que se acaba de exponer.

Conviven diversas estrategias que los líderes emplean para obtener mayor poder. Entre éstas, cabe citar las siguientes: intercambio social, alianza, identificación con autoridades superiores, control de información, servicio selectivo, símbolos de posición y redes. El intercambio social, es una táctica poderosa en tanto en cuanto permite que ambas partes consigan algo que desean. Se refleja en la frase "si tú haces algo por mí, yo haré algo por tí" o mejor aún: "hoy por mí, mañana por tí". Cuando las señales son continuas y prolongadas, suelen surgir lo que se denominan alianzas. La identificación con una autoridad de mayor nivel jerárquico puede conllevar ciertos privilegios y ser contemplado como el representante del "jefe". En el control de la información, cuanto mayor sea el acceso de los líderes a fuentes de información que puedan afectar a sus colaboradores, mayor será su poder.

Gráfico 1.1

Fuentes de poder



Otra estrategia es adquirir símbolos de estatus tales como rotulos ostentosos, despachos desproporcionados que denoten que su poseedor es una persona importante. Esta estrategia actúa a corto plazo y puede tener incluso un efecto contraproducente si los símbolos que representan la detentación del poder no se corresponden con las posibilidades de poder real.

Se puede mejorar las posibilidades de aumentar el poder formando parte de grupos, denominados redes, interesados en lograr un objetivo común. Un ejemplo sería el caso de un joven directivo que entra a formar parte de un café-tertulia sobre temas empresariales con sus superiores. En particular, cada vez hay más evidencia que los directivos con éxito son buenos en el manejo de esta estrategia, mientras que directivos de menor éxito tienden a ignorarla.

Por "objetivos" se interpreta todo lo que se busca y se pretende conseguir. Deben ser interesantes, tanto para el líder y la organización como para seguidores. No se trata de que el líder, como representante de la organización, imponga unilateralmente sus objetivos a los colaboradores y que éstos sean unos instrumentos simples para lograrlos. Deben además aportarles la oportunidad de satisfacer otro tipo de necesidades y aspiraciones que sean sólo las económicas. Aquí es donde se detecta una relación directa entre *motivación* y *liderazgo*. Tannenbaum, Weschler y Massarik (1961) añaden que los objetivos deben ser concretos y específicos. El liderazgo es la función

que ayuda a buscar, y alcanzar los objetivos, teniendo éstos un sentido realista y asequible, lejos de autopías inalcanzables.

Los valores de la empresa y el liderazgo son dos aspectos que van unidos ineludiblemente. Interrogantes como qué es importante en la empresa, cuáles deben ser las pautas de comportamiento a seguir ante cualquier problemática, o qué papel debe desempeñar el liderazgo para el fortalecimiento de la cultura empresarial y de los valores corporativos, son cuestiones que caracterizan al liderazgo. Bajo esta perspectiva, Stoner y Freeman (1994) señalan algunos factores que pueden influir en la eficacia del líder: la personalidad del líder; y en especial los valores, formación, experiencia y expectativas del líder afectan a la tipología del liderazgo. Las expectativas y comportamiento de los superiores; el estilo de liderazgo que aprueban los superiores de un directivo, y que es considerado como óptimo, es importante al determinar la orientación que este último suele seguir. Dado que los superiores tienen poder para ofrecer incentivos, su comportamiento afecta directamente, al de sus colaboradores. Las características, expectativas y comportamiento de los/as subordinados; así como la actitud y el comportamiento que adoptan los/as colaboradores puede determinar el éxito de un líder. La naturaleza del trabajo; repercute en el estilo de liderazgo más eficaz. El comportamiento entre colegas; puede jugar un papel primordial la ostentación de poder entre dos directivos

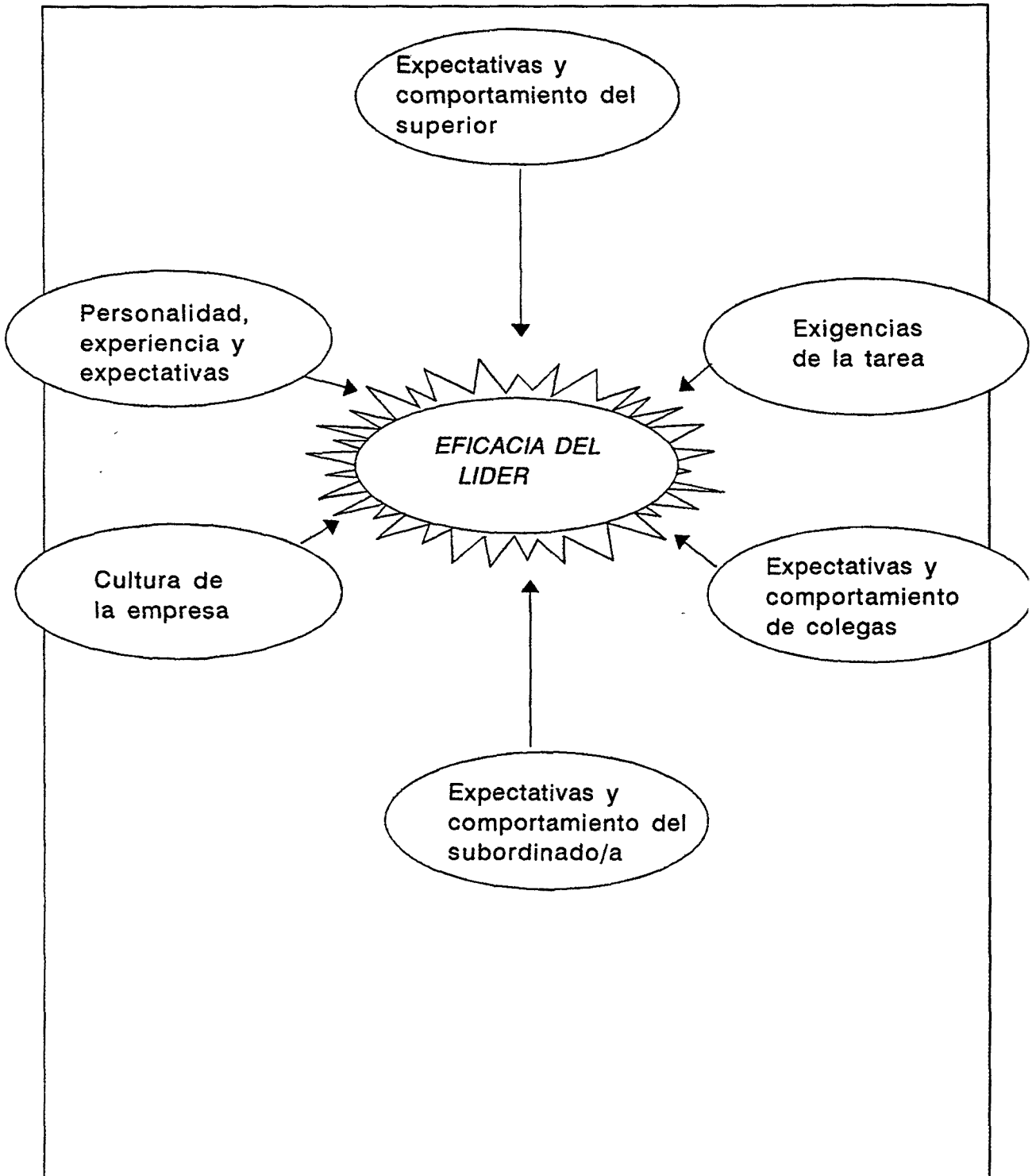
del mismo nivel jerárquico con una postura hostil. Todos estos aspectos que influyen en la eficacia del liderazgo, quedan plasmados en el **Gráfico 1.2** de la página siguiente.

Es importante analizar los modos en que el liderazgo se manifiesta en una organización. Surge de dos maneras diferentes, las cuales se asocian a la existencia de una organización formal y otra informal. *El liderazgo formal* es el que ejercen las personas en base al puesto de autoridad formal que ocupan dentro de la jerarquía establecida. *El liderazgo informal* es el desempeñado por determinadas personas no por su posición jerárquica sino por sus habilidades, conocimientos o recursos particulares.

A cualquier gerente le interesa conocer quién es el líder informal clave en cada grupo de trabajo, puesto que ello le permite trabajar con esa persona, alentando una conducta de continuidad, en lugar de otra que posiblemente entorpezca los objetivos organizacionales. En ese orden de ideas la motivación y la satisfacción en el trabajo pueden verse afectadas negativamente cuando el líder informal adopta una actitud contraria a la empresa. Lo ideal es que el líder formal coincida con el informal, es decir que la persona que dirige un grupo hacia un objetivo organizacional concreto, coincida con la persona que satisface las necesidades del mismo grupo y fomenta el sentimiento de solidaridad. Es difícil conseguir en la práctica que la misma persona desempeñe ambos papeles con efectividad.

Gráfico 1.2

Factores que influyen en la eficacia del liderazgo



Fuente: Adaptación de Stoner y Freeman (1994)

La importancia que el liderazgo tiene para la organización empresarial fomenta una cantidad de estudios. Pueden ser clasificados bajo tres enfoques: el de las características o rasgos, el del comportamiento o la conducta, y el situacional o de contingencia. El *enfoque situacional* en la investigación de los estilos de liderazgo se basa principalmente en la teoría de que el efecto de un estilo de dirección depende de las características de la situación en la cual tiene que realizarse. Estas teorías proporcionan un conocimiento amplio sobre las conductas de los líderes, sugiriendo cuándo deben adoptarse: en función de la situación organizacional y/o de la relación del líder con sus subordinados.

Los primeros que tomaron en consideración la situación en sus investigaciones fueron Tannenbaum y colaboradores (1958; 1961). Dichos autores establecen una diferenciación dimensional de los estilos de dirección, integrando los estudios de dirección realizados por Fiedler (1967) y por Reddin (1971), dentro de este enfoque situacional. Tannenbaum (1961) sustituye la clasificación tricotómica de Lewin y la dicotómica de la Escuela de Relaciones Humanas, por una dimensionalidad en la configuración de estilos, en la que se señalan estilos diferentes de dirección. La utilización de cada uno de ellos, que refleja el grado de integración en las decisiones de la empresa por parte del personal, depende básicamente de sus características personales (sus

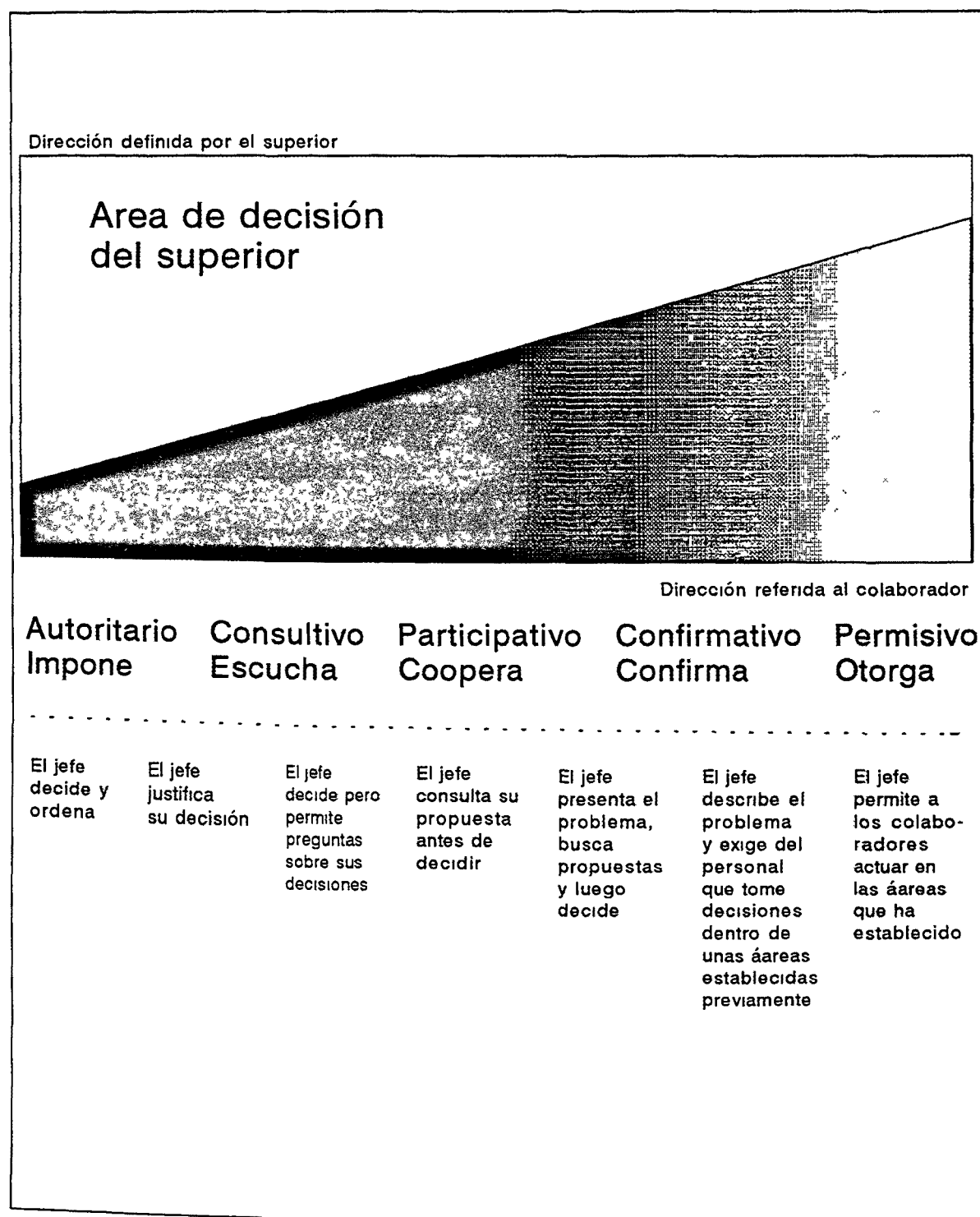
necesidades de independencia, su disposición a aceptar responsabilidad, su involucración en la solución de los problemas) así como también dependen de la situación (especialmente del tiempo disponible).

Como se aprecia en el **Gráfico 1.3** de la siguiente página, un directivo/a dispone de un número de estilos de dirección (desde autoritario a permisivo). La elección de uno de ellos suele ser el reflejo de las aptitudes personales, las cualidades y tendencias de la persona dirigente. Además, dicho estilo tiene en cuenta la calificación de los/as colaboradores así como su evaluación por parte del directivo. Si el líder adopta un estilo *autoritario* su conducta es de imponer, tomar decisiones solo, y aplicar la autoridad y control a sus subordinados. Si, por el contrario, el estilo de dirección es *permisivo* la conducta del jefe permite que, dentro de ciertos límites, en su grupo se tomen las decisiones y se fijen procesos de trabajo.

Parece claro que tras esta conducta la evaluación que el jefe hace de su grupo va desde colaboradores incapaces, irresponsables y no cualificados a colaboradores cualificados, responsables y con iniciativa. Según este modelo el jefe del grupo, para fijar el estilo de dirección que va a asumir, debe tener ideas claras sobre los factores diferentes que influyen en la conducta de sus subordinados en el proceso del trabajo. Estos son motivos y objetivos de los miembros del grupo, necesidades de independencia, responsabilidad y autodecisión, comprensión

Gráfico 1.3

Tipología de los estilos de dirección según la distribución de los poderes de decisión entre un superior y un colaborador



Fuente: "Continuo del liderazgo" según Tannenbaum (1973).
 Recogido por Lattmann y García (1992).

de los objetivos laborales, límites de tiempo, sus cualificaciones. Estos son algunos de los "factores críticos" en el proceso de dirección.

Tannenbaum y colaboradores (1958) utilizan en sus consideraciones sobre el estilo de dirección, por primera vez, los planteamientos situacionales. Estos planteamientos generan una gran cantidad de investigaciones de las que destacan varios modelos como la teoría de la expectativa de meta de House. Fiedler (1967) sostiene uno de los modelos más conocidos de contingencia sobre el liderazgo. Su modelo, que lleva su nombre, representa un avance respecto a los anteriores modelos de liderazgo ya que especifica que el desempeño de un grupo depende del estilo de liderazgo y de las características propias de la situación en que se presenta el liderazgo.

La teoría del liderazgo se construye respecto a la personalidad del líder del colaborador menos preferido (*the least preferred coworker*, LPC). Para medir ese estilo de liderazgo evalúa la orientación de las personas hacia los/as compañeros menos preferidos. Según Smith y Peterson (1990) la característica básica de este método es que una descripción de la persona líder con quien se tiene las mayores dificultades al trabajar es un buen reflejo del estilo de liderazgo básico. Fiedler utiliza un cuestionario basándose en el diferencial semántico que contiene 16 escalas de adjetivos bipolares tales como "agradable-desagradable"; "aburrido-interesante". Al líder se le pide que piense en todas las personas con las que

alguna vez ha trabajado y que luego seleccione la persona con la que tiene más "dificultad en trabajar bien". Posteriormente, se le solicita describir a dicha persona de acuerdo con la escala de adjetivos anteriormente mencionada. A cada adjetivo se le adjudica una puntuación.

Los resultados muestran que los/as líderes tienden a seguir patrones distintos en su evaluación de los personas menos preferidas. Algunos líderes que obtienen un valor alto en la escala LPC ven a los compañeros menos preferidos en términos positivos, como buenos, inteligentes, trabajadores, a pesar de preferencia hacia el trabajo con el. Estos valores según Lattmann y García (1992) determinan una complejidad alta en la percepción, un peso importante de las personas enjuiciadas, y por consiguiente una orientación al personal. Los resultados sugieren también un líder que es capaz de separar a la persona de su trabajo y obtener satisfacción estableciendo y manteniendo relaciones personales satisfactorias, es decir un líder con orientación hacia las personas o hacia las relaciones (Fiedler 1967).

Los líderes que obtienen una baja puntuación en LPC (mayoría de puntuación negativa) realizan una descripción desfavorable de los compañeros menos preferidos y tienden a presentar una orientación más fuerte hacia el trabajo, funciones o prestaciones. Los/as líderes con una alta puntuación LPC obtienen satisfacción y autoestima mediante relaciones positivas con otros y un ambiente positivo de grupo, mientras que los líderes con un bajo LPC obtienen

satisfacción y autoestima mediante la realización de metas en el trabajo (Daft Y Steers, 1992). Con este método de evaluación Fiedler observa si un líder tenía una orientación *hacia el trabajo o hacia las personas*, diferenciando así los dos factores determinados por la Escuela de Ohio.

Otra premisa básica del modelo de Fiedler es que el estilo de conducta del líder varía de acuerdo con lo favorable o no que sea la situación. La situación se presta a hacer más fácil o más difícil el papel de líder. Fiedler define y cuantifica la situación en tres dimensiones que pueden permitir una mayor o menor influencia del líder, el poder del puesto, y el poder de posición del líder. Si el líder puede recompensar o castigar, y los/as subordinados aceptan la autoridad del líder, es porque éste está en una posición de poder fuerte, la cual le es favorable. Por el contrario, si el líder se encuentra en una posición de poder débil, la situación le es desfavorable. De la magnitud de poder del directivo, depende la capacidad para imponerse.

El grado de estructuración de las tareas facilita al líder su labor. A menudo las tareas están estructuradas, están señaladas paso a paso, tienen metas explícitas y los procedimientos de trabajo están bien definidos. Entonces los/as empleados saben en cada momento qué es lo que deben hacer, por lo que la situación es más favorable para el líder. Si por el contrario las tareas son ambiguas y las

metas poco claras, la situación para el líder es menos favorable (Fiedler, 1985).

Las relaciones entre líderes y seguidores (Duncan 1991: 190) parecen ser el elemento singular más importante en la determinación de la influencia del líder sobre un grupo pequeño. Cuando el ambiente del grupo es favorable, sus miembros tienen confianza, seguridad y respeto por el líder, éste no necesita ningún tipo de rango para conseguir que su grupo trabaje; la situación es favorable al líder. Si por el contrario los miembros de un grupo rechazan a su líder y desconfían de él, la situación no es favorable para el líder.

Utilizando estas tres dimensiones, Fiedler clasifica qué situaciones son favorables y desfavorables para un/a líder. Con la combinación de las tres dimensiones obtiene un listado de ocho combinaciones o situaciones de liderazgo, denominadas "octantes". Para Fiedler, el *octante 1* es la situación más favorable en la que se puede encontrar un líder, siendo su poder de posición fuerte, las relaciones con el seguidor buenas y la tarea altamente estructurada. Por el contrario, la situación descrita en el *octante ocho* es la más desfavorable, ya que el líder tiene unas relaciones poco satisfactorias con su grupo, una posición de poder débil, y un grado de estructuración de la tarea bajo.

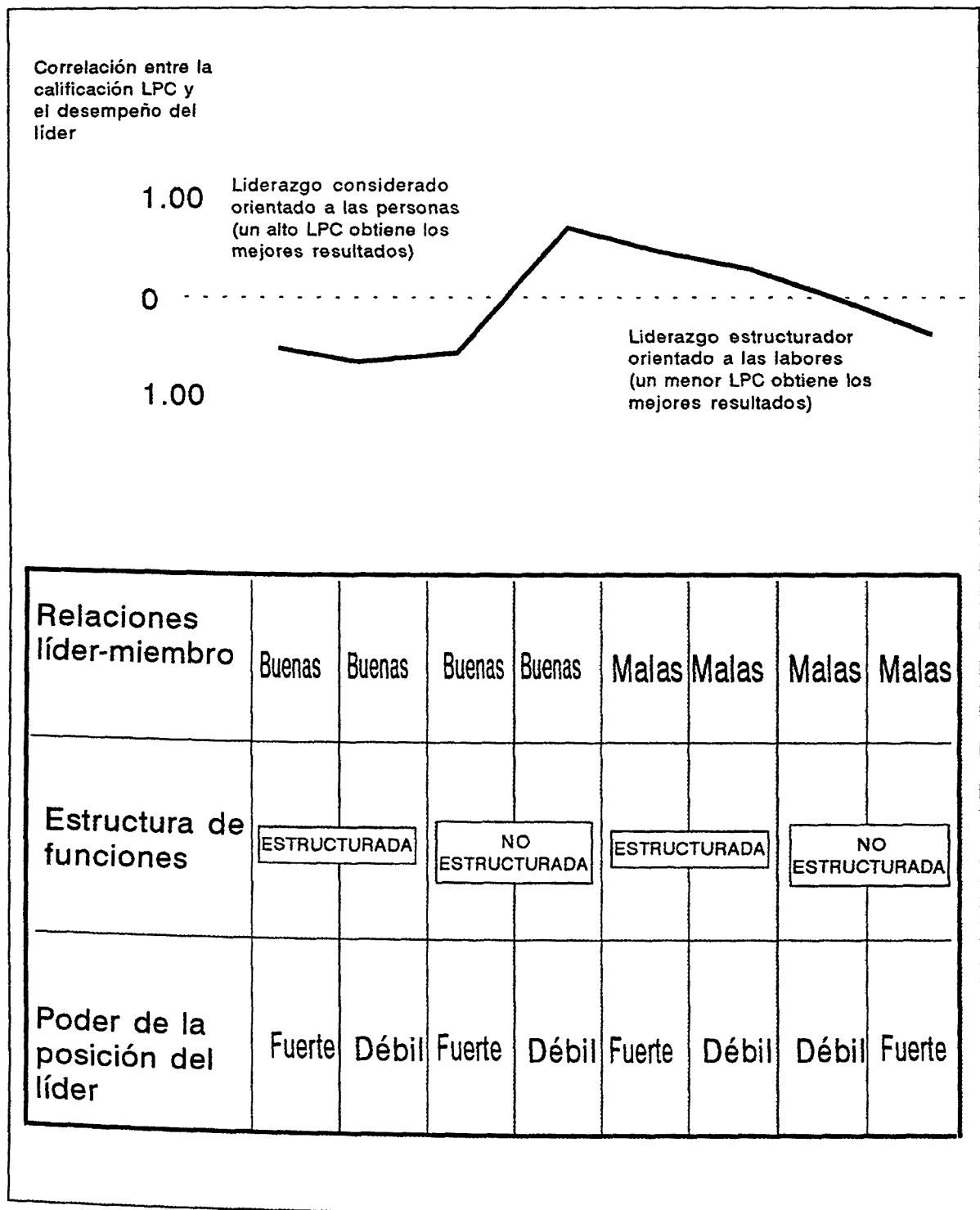
Para evaluar la efectividad del líder Fiedler correlaciona el estilo de liderazgo con el desempeño real del grupo, estudiando un cierto número de grupos que van

desde equipos de supervisión compuestos por estudiantes de ingeniería, hasta grupos de atletas, tripulaciones de bombarderos, y cadetes de las fuerzas aéreas. En cada uno de estos grupos mide su desempeño, evalúa a su líder según el método LPC y califica las relaciones líder-seguidor, poder de posición y grado de estructura en la tarea. Los resultados sugieren una interacción significativa entre la personalidad del líder y la situación en la que se desarrolla el liderazgo (Duncan 1991). Una correlación estadística positiva supone un nivel alto del LPC (líder orientado a las relaciones) que está asociado con un nivel alto de desempeño del grupo. El grado de estas correlaciones positivas o negativas indica el tipo de liderazgo que está asociado con el desempeño en cada situación (Daft y Seteers 1992). En la siguiente página el **Gráfico 1.4** se muestran estos descubrimientos de la teoría de la contingencia. Se presentan correlaciones negativas en ambos extremos del continuo de lo favorable de la situación. Esto significa que si la situación es ya desfavorable o favorable, un bajo LPC (líder orientado a tareas) es más efectivo para asegurar el desempeño del grupo. El aspecto interesante de este resultado es que los líderes con orientación a tareas tienden a sobresalir en situaciones opuestas.

Cuando los líderes se encuentran con situaciones favorables, donde las tres dimensiones descritas por Fiedler facilitan su labor (hay unas relaciones buenas, el proceso de la tarea está bien definido, y el éste tiene

Gráfico 1.4

Descubrimientos derivados de la investigación de la teoría de la contingencia



Fuente: Fiedler 1985.

poder) las organizaciones necesitan solamente un directivo que dirija al equipo ya que sus miembros saben qué es lo que hay que hacer. Por el contrario si la situación posee las características definidas anteriormente, la organización necesita un líder con posición de poder que imponga autoridad y estructure el proceso del trabajo.

Dado que la medida del LPC tiene una cierta estabilidad, las implicaciones de esta teoría según Schein (1982) son que los líderes deben descubrir su propio estilo orientado hacia la tarea o las relaciones y buscar la situación que mejor se adapte a él o tratar de hacer que una situación sea más favorable. En ese sentido Fiedler, Chemers, y Mahar (1976) desarrollan un método de autoentrenamiento que permite a las personas conocer cuál es su LPC, y les permite general situaciones más favorables.

Según Schein (1982) el punto fuerte del modelo de Fiedler, es que éste reconoce que el comportamiento del líder no es tan flexible, y que el problema que tiene el líder es cómo encontrar una buena correspondencia entre sus propias características y las que la situación requiere. El modelo de Fiedler ha recibido críticas numerosas. Las más representativas giran en torno a la dificultad en determinar de qué tipo deben ser las relaciones del líder con su grupo, qué grado de estructuración deben tener las tareas y qué grado de poder debe tener el líder (Schein 1982). La evidencia correlacional del concepto de apareamiento o

correspondencia es baja (Rice 1978, Schein 1982, Smith y Peterson 1990, Lattmann y García 1992). Las escalas LPC indican una validez conceptual substancial y predictiva insuficiente (Graen, Alvares, Orris, y Martella, 1970). Según Hosking y Schriesheim (1978) el LPC no es una medida estable, ni se puede entender tan fácilmente. Frente a estas críticas Fiedler y García, en 1987, intentan añadir a su modelo medidas sobre la inteligencia del líder. Su nueva versión es la *teoría de los recursos cognitivos*. Pero esta nueva versión aclara poca cosa respecto al significado del LPC.

La *teoría del path-goal* o camino-objetivo de House (1971) y House y Mitchell (1974) se deriva de las teorías motivacionales de la expectativa que se popularizan en los años sesenta en el campo del comportamiento de la organización (Vroom 1964). Se trata de una teoría del tipo contingencial pero más compleja que la de Fiedler ya que incluye una amplia escala de variables. La teoría se basa en el estudio de cómo las acciones del líder influyen en la percepción que los/as seguidores tienen de sus objetivos de trabajo, personales y las vías para alcanzarlos (House y Mitchell 1974). Desde esa perspectiva la tarea del líder consiste en aumentar la motivación de sus subordinados, bien explicando los pasos necesarios que dar hacia las recompensas disponibles o bien incrementando las recompensas deseadas por los/as subordinados. De esta manera, la tarea del líder, según Smith y Peterson (1990), consiste en realizar un diagnóstico del ambiente y

seleccionar los comportamientos que aseguran que los/as subordinados están motivados hacia los objetivos de la organización. Para ser efectivo, el líder es responsable de incrementar el número y los tipos de satisfactores personales para los/as subordinados derivados del logro de metas relacionadas con su trabajo y hacer que las vías de acceso a estos satisfactores sean más fáciles. Para ello se definen con claridad las vías de acceso, reducen los obstáculos y las limitaciones y se incrementan las oportunidades para lograr la satisfacción personal al avanzar por dicha ruta (House y Mitchell 1974: 86).

La teoría del camino-objetivo sugiere varias formas de comportamiento de los líderes, que indirectamente motivan a los colaboradores. Los líderes aumentan la motivación de sus seguidores, discutiendo con ellos las oportunidades de un crecimiento y los beneficios para que cumplan con sus tareas. Los líderes aumentan la motivación de sus colaboradores pagando incentivos por objetivos alcanzados en el trabajo. Consiguen que el camino hacia la consecución de objetivos de trabajo sea más fácil, por medio del consejo y la adopción de un rol de tutor con respecto a sus colaboradores. Si el líder-tutor apoya a sus seguidores, a través de sus consejos y el compartir experiencias, puede aumentar la motivación de éstos. Los líderes que clarifican los motivos, expectativas y caminos para alcanzar los objetivos, motivan más fácilmente a sus seguidores. Estimulan a sus seguidores suprimiendo las

barreras que se encuentran en el camino para alcanzar los objetivos.

La *teoría del path-goal* se define según Peiró (1986: 178) en términos de clarificación de caminos (*path clarification*), satisfacción de necesidades (*need satisfaction*) y obtención de objetivos (*goal attainment*). A partir de "iniciación de estructura" (término utilizado por la Escuela de Ohio), el líder intenta que los caminos a seguir estén lo suficientemente claros y mediante la "consideración" intenta que estos caminos resulten más fáciles para los miembros del grupo. El líder conoce las necesidades de sus subordinados y está en condiciones de satisfacerlas. Tiene también que conseguir un aumento de las oportunidades de satisfacción personal para cada uno de los componentes del grupo. El rol del líder consiste según Peiró (1986), en proporcionar a los subordinados la guía y las recompensas necesarias para su satisfacción y para una realización efectiva.

Para lograr estas metas, la teoría de House y Mitchell (1974) identifica cuatro tipos de conducta en el líder, denominadas estilos de liderazgo. En el *liderazgo de apoyo* el líder se muestra preocupado por el bienestar y las necesidades personales de sus subordinados. Es amistoso (sus subordinados pueden acceder a él/ella fácilmente), crea un buen ambiente de trabajo, y trata a sus colaboradores como iguales.⁴ En el *liderazgo directivo*

⁴ Este estilo es similar al denominado "consideración" del Grupo de Ohio.

el líder explica a sus subordinados cómo debe hacerse la tarea, y qué se espera de ellos. Proporciona programas y guías, establece objetivos de desempeño y hace que los subordinados cumplan el reglamento y las reglas establecidas. Este estilo es el equivalente al de "iniciación de estructura". En el *liderazgo orientado a la finalidad* el líder se centra en la fijación de objetivos, enfatizando el desarrollo del trabajo para la consecución de éstos. A su vez, confía en que sus subordinados tengan las habilidades suficientes para alcanzar estos fines.

En el *liderazgo participativo* el líder consulta con sus subordinados actividades, programas de trabajo, objetivos, etc. Solicita su opinión, acepta sus sugerencias, activa su participación en todo lo que les afecta directamente y permite su participación en la toma de decisiones. Los orígenes de este estilo de liderazgo están en las formulaciones sobre valor y la importancia de la participación en el grupo señaladas ya por Likert (1961). Según Muchinsky (1983) los líderes efectivos deben saber utilizar los cuatro estilos, ya que cada uno produce efectos diferentes. La no utilización de alguno de estos estilos depende en mayor grado de factores situacionales.

En la formulación de la teoría se incluyen dos clases de variables situacionales que actúan como factores de contingencia: las características de los/as subordinados (tanto sus rasgos de personalidad como las habilidades que poseen para el desempeño de una tarea) y las características del medio ambiente. Según Smith y

Peterson (1990), se incluyen también en este factor de contingencia tanto la naturaleza del grupo de trabajo, como el sistema de autoridad de la organización y la naturaleza de cada una de las tareas concretas de subordinados.

Cada uno de los factores situacionales citados pueden influir de manera diferente sobre colaboradores del grupo. La forma de influencia depende de si éstos actúan como estímulo motivacional que oriente a miembros del grupo a realizar todas las operaciones de la tarea; como restricciones que reducen una variabilidad de la conducta, clasifican las expectativas de colaboradores y evitan así posibles confusiones o como recompensa por obtener el rendimiento que se esperaba.

La teoría de House y Baetz (1979:398) afirma que la variancia de la motivación del subordinado explicada por la conducta del líder es una función de las deficiencias del ambiente con respecto a los estímulos motivacionales, restricciones o recompensas. Los colaboradores, pueden diferir entre ellos según la confianza que tengan en sus habilidades para el desarrollo de la tarea. Los que tienen confianza suficiente en sus habilidades prefieren un líder que les apoye y les comprenda. Por el contrario subordinados que tienen una alta autoestima en ellos mismos prefieren un líder más directivo que sólo les orienta para conseguir sus metas. Según Lattman y García (1992), estas preferencias varían en función de si las personas consideran que tienen un

control sobre los hechos. Es decir, las personas que creen que las variables externas determinan los hechos, prefieren un líder directivo, mientras que las personas que tienen un sentido interno de control y que creen que lo que sucede está en función de su esfuerzo personal, prefieren un líder más participativo. Un líder directivo tiene poca efectividad en el caso de que la estructuración de la tarea sea alta ya que los subordinados saben, en todo momento, qué es lo que tienen que hacer. En este caso, un liderazgo de apoyo es más efectivo, ya que cubre las necesidades sociales de los subordinados. De la misma manera, cuando el grado de formalidad en la organización es alto, el liderazgo directivo tiene poco que ofrecer.

Las relaciones en los grupos son también una variable importante en el factor ambiental. Según Daft y Steers (1992: 533) cuando los miembros del grupo muestran relaciones positivas y el grupo está unido, entonces un líder que ofrece apoyo es menos importante porque las necesidades humanas ya han sido satisfechas dentro del grupo. Dependiendo de la naturaleza de la situación, cualquiera de los cuatro estilos de liderazgo identificados por House y Mitchell pueden ser efectivos, tal como se muestra en **la Tabla 1.1.** que aparece en la siguiente página. A partir de aquí se realizan pronósticos de las ocasiones en que la conducta del líder es contraproducente y cuando, por el contrario, es conveniente.

Tabla 1.1

Situación, estilo de liderazgo y efectividad

SITUACIÓN	COMPORTAMIENTO DEL LÍDER (liderazgo)	IMPACTO EN EL SUBORDINADO	RESULTADO
1.-Trabajo tedioso	sustentador	mayor interés por el trabajo	mayor esfuerzo
2.-Falta de autoconfianza	sustentador	mayor expectativa de obtener una recompensa	mayor esfuerzo
3.-Recompensa insuficiente	directivo	incrementar recompensa	mayor esfuerzo
4.-Ambigüedad del puesto	directivo	clarificar trayectoria para alcanzar recompensa	mayor esfuerzo
5.-Falta de un reto	orientado a metas	establecer metas elevadas	mayor esfuerzo
6.- Función indefinida	participativo	especificación de la función	mayor esfuerzo

Fuente: Darf y Steers, 1992

Si los objetivos son claros y si también lo son los medios para lograrlos a causa de la naturaleza rutinaria de la tarea, cualquier intento del líder por clarificar medios y objetivos es redundante. Puede ser considerada como imposición de un innecesario control, generando malestar e insatisfacción. En cambio, cuando existe un conflicto intergrupo, la tarea es difícil, o el contexto que rodea al grupo es complejo, sí que existe relación entre conducta de iniciación de estructura del líder y satisfacción de los seguidores.

En torno a la *teoría de path-goal* (P-G) se realizan muchas investigaciones. Unas se centran en el estilo de apoyo del líder y las dimensiones instrumentales (Schriesheim y Von Glinow 1977). Otras incluyen en sus estudios el grado de estructura de la tarea como única variable de la dimensión ambiental (Downey, Sheridan y Slocum 1975, 1976). De entre estas investigaciones, algunas apoyan ciertos aspectos de la teoría (Schriesheim y De Nisi 1981), mientras que otras no. Como apunta Schriesheim el estilo de liderazgo de apoyo está relacionado con las medidas de satisfacción, independientemente del grado de estructuración de la tarea. Los resultados de esos estudios según Bryman (1986) son variados. Algunos críticos sugieren que esos resultados derivan de la influencia de las medidas del estilo de liderazgo de Ohio, abiertas a una gran variedad de críticas (Smith y Peterson 1990).

Como todas las teorías, la *Teoría de Trayectoria-Meta* es criticada por no describir suficientemente todas las situaciones. Sin embargo, actualmente se continúa investigando sobre las posibilidades de aplicación de dicho modelo (Neider y Schriesheim 1988).

Según Peiró (1986) la aportación más reciente a las teorías del liderazgo desde las llamadas teorías de la contingencia es el modelo de liderazgo participativo llamado modelo de Vroom y Yetton (1973). El trabajo de dichos autores representa una aplicación de la investigación sobre estilos de liderazgo en otros aspectos de la conducta del líder y de la conducta directiva (Duncan, 1991). Concretamente en este modelo, mientras que la teoría de Fiedler (1967) empieza con una medida del líder, Vroom (1960) se sitúa en el propio subordinado, pretendiendo relacionar la conducta de liderazgo y la participación en la toma de decisiones.

Para Peiró (1986) los supuestos que guían el desarrollo del modelo de Vroom y Yetton son los siguientes: (a) la conducta del líder debe especificarse sin ambigüedad; (b) ningún método de liderazgo es aplicable a todas las situaciones; (c) la unidad más apropiada para el análisis de la situación es el problema particular a resolver y el contexto en el que ocurre; (d) el método de liderazgo usado en una situación no debe constreñir el método o estilo usado en una situación diferente; y (e) hay un cierto número de procesos sociales discretos mediante los cuales se resuelven los problemas

organizacionales y esos procesos varían en términos de la cantidad potencial de participación de los subordinados en la solución de problemas. La elección puede realizarla el líder. Los métodos de liderazgo varían con el número de subordinados que están afectados por la situación.

Las primeras investigaciones realizadas por Vroom (1960) muestran que según el tipo de personalidad del subordinado y la tarea que realiza, éste prefiere un estilo de liderazgo concreto. Basándose en esta idea, Vroom apunta que el líder puede presentarse en un continuo que va desde muy autócrata a muy participativo, dependiendo del diagnóstico que realice de la situación. Vroom y Yetton (1973) distinguen en su modelo cinco estilos de líder, cada uno de ellos con distintas variantes. El líder autocrático (AI) resuelve el problema y toma la decisión a partir de la información de que dispone en el momento. El líder autocrático (AII) obtiene primero información de los subordinados y, posteriormente, toma la decisión. En esa petición de información puede o no informar al subordinado del objetivo de esta información.

El líder consultivo (CI) comparte el problema con sus subordinados de forma individual. Recoge las aportaciones y sugerencias de cada uno de ellos y luego toma la decisión. Ésa no tiene porque ser reflejo de las soluciones dadas por los subordinados. El líder consultivo (CII) comparte el problema colectivamente con el grupo, recoge sus sugerencias y posibles soluciones, posteriormente toma una decisión que puede reflejar o no

la influencia de sus subordinados. El líder con su grupo (Método de grupo, GII) estudia las posibles soluciones y estrategias al problema. Posteriormente, intenta que se llegue a un consenso sobre cuál es la mejor solución. El líder no decide sólo sino que la toma de decisión incluye al grupo. Su papel es el de cabeza visible del grupo, sin intentar influir en las decisiones.

Además del estilo de liderazgo, el modelo de Vroom y Yetton asume un conjunto de alternativas que permiten analizar la situación-problema que quiere resolverse por medio de unas preguntas que el líder puede realizarse a sí mismo. Esas preguntas, en un principio ocho (posteriormente incrementadas hasta once, modelo revisado de Vroom en 1984), se realizan con el objetivo de incrementar el grado de realismo de las situaciones en que se toman las decisiones. Las respuestas a esas preguntas, se utilizan para calcular la utilidad relativa de los cinco estilos de decisión en una situación concreta, mediante la utilización del "árbol de decisión". El líder puede así analizar su situación inmediata y, al contestar sí o no a cada pregunta, puede llegar a una alternativa de decisión viable. En esa misma línea, Smith y Peterson (1990:39) afirman que: "la elegancia del modelo reside en que presenta unos pronósticos más precisos, como el estilo de decisión más eficaz en una situación dada". A diferencia de los modelos contingentes el de Vroom y Yetton no se centra tanto en el grupo o la tarea sino en

las características de las decisiones específicas que debe tomar el líder.

Los estudios realizados por Vroom y Jago en 1978, con 96 directivos, reflejan que de los que siguen el modelo en la toma de decisiones un 68% su decisión es acertada. Otro estudio realizado por Field en 1982 obtiene resultados que van en la misma línea. En esos estudios con un grupo de 176 estudiantes, los resultados muestran que cuando las decisiones que se toman siguen las reglas de decisión de Vroom-Yetton, son más efectivas que cuando no lo hacen. Otros estudios como los de Heilmann, Hornstein, Cage y Herschlag (1984), llevados a cabo con estudiantes apuntan que el modelo de Vroom-Yetton se ratifica cuando los estudiantes adoptan la perspectiva del directivo, pero no cuando su perspectiva es la del subordinado. Los resultados de las investigaciones llevadas a cabo por Vroom y Yetton (1973) y Jago y Vroom (1975) no prueban que los líderes que toman decisiones siguiendo dicho modelo son más eficaces que los que no lo hacen.

Las perspectivas de ese modelo son más prometedoras que los restantes modelos contingentes. En efecto, este modelo supera a las teorías tradicionales, al menos, en la especificación detallada del comportamiento del líder y de los aspectos de la situación. En esta línea, Duncal (1991) señala que el modelo de Vroom-Yetton realiza una contribución importante al ilustrar cómo los diferentes estilos de liderazgo y de resolución de problemas pueden

ser utilizados efectivamente para diferentes tipos de problemas (Maczynski 1992).

Los factores estudiados en la Escuela de Ohio, como dimensiones que modulan el estilo de liderazgo, fueron recogidos en las teorías de Fiedler(1967), Blake y Mouton (1964) y en las investigaciones de Reddin (1971) y Hersey y Blanchard (1969). Pero Reddin (Teoría de Reddin, 1971) también diferencia las variables "orientación al personal" y "orientación a la tarea" que, al igual que en los modelos anteriores, las considera interdependientes. En cuanto a las "situaciones de actuación" Reddin las define en base a cinco características. La tecnología aplicada en la organización, plantea un nivel de exigencias diferentes según la capacidad del personal. Sobre el comportamiento de los jefes superiores estos actúan como modelo para los mandos inferiores. La posición y expectativas de los directivos al mismo nivel supone que entre esos y los superiores se dan relaciones de interdependencia mutua. La posición y expectativas de los colaboradores; entre éstos y el superior surgen relaciones de interacción. Se añaden también el tipo de organización en que los valores rectores y reglas surgen las exigencias de comportamiento de los directivos.

Según Reddin el efecto que tenga la conducta del líder/directivo depende del equilibrio entre las cinco características presentes en la situación. El modelo de Reddin considera una tercera variable del estilo de dirección. Esa variable puede o no coincidir con las

exigencias de la situación, siendo su efecto como señala Daft y Steers (1992:125) eficiente en cuanto a los resultados, o por el contrario contraproducente, con lo que generaría una característica desfavorable para los resultados. Reddin (1971), teniendo en cuenta esas tres dimensiones, diferencia cuatro estilos básicos; lo que el denomina "Style flex", es decir, la "amplitud de los comportamientos que domina un directivo". Estos estilos son: *Flexibilidad*, donde el directivo tiene un amplio repertorio de posibilidades; *Inestabilidad*, donde el directivo adopta diferentes formas de dirección; *Estabilidad*, donde el directivo se caracteriza por utilizar un mismo estilo para una situación concreta y la *Rigidez* donde el directivo utiliza siempre el mismo estilo independientemente de la situación en la que se encuentra.

En el modelo de Reddin, se puede observar una amplia gama de características situacionales. Críticos del tema señalan como carentes de operatividad dada la falta de una concreción que permita determinar su influencia (Lattmann y García 1992). Enmarcado en una concepción del liderazgo como una línea bidimensional y entendida la empresa como un sistema formado por diferentes subsistemas, Bernard M. Bass (1972) propone cinco estilos de liderazgo: directivo, negociador, consultivo, participativo y delegativo. Para Bass el directivo "bueno" emplea los cinco estilos en alguna ocasión, aunque exista una cierta decantación hacia alguno de ellos. El líder con un estilo directivo o autoritario dice a sus subordinados lo que tienen que

hacer y cómo hacerlo. El mánager es el iniciador, expresa lo qué espera de sus subordinados, especifica las exigencias de la tarea, y dirige con firmeza manteniendo una forma constante de hacer las cosas. Se preocupa de que sus subordinados trabajen de acuerdo a su capacidad, equilibrando la cantidad de trabajo y la resignación de tareas.

Líder negociador es oportunista y cambia con facilidad para adaptarse a las exigencias de las situaciones en las que se encuentra. Hace favores personales a sus colaboradores, promete recompensas, guarda información para el momento más útil y provechoso, y hace pactos y concesiones entre sus superiores y subordinados. Las decisiones de un líder consultivo reflejan que se discute los temas con sus subordinados antes de tomar la decisión. Es decir, primero habla con otros, sabe lo que piensan y luego decide lo que hay que hacer. Líder participativo analiza con sus subordinados los problemas diferentes para llegar a decisiones conjuntas. Las decisiones son tomadas por el grupo y no por el líder solamente. Los subordinados tienen tanta responsabilidad como el jefe en las decisiones. El liderazgo delegativo da sugerencias dejando libre al equipo para que decida por sí solo. Deja que sus subordinados ejecuten.

A partir de las investigaciones llevadas a cabo por Bass, concluye que en general el estilo directivo es más frecuente cuando las políticas organizacionales son claras

y las relaciones entre las personas que las configuran están estructuradas. El estilo negociador, por el contrario, es más frecuente cuando el líder tiene objetivos a corto plazo y los subordinados son más bien autoritarios, mientras que el estilo consultivo es adoptado cuando el jefe tiene objetivos a largo plazo. El estilo participativo se da en un clima organizacional cálido y de confianza, con políticas claras y objetivos a largo plazo pero con una tarea poco rutinaria, al igual que el delegativo que es más frecuente en entornos similares al anterior pero donde las tareas son complejas y los subordinados realizan trabajos de responsabilidad.

Bass y colaboradores han continuado sus investigaciones en torno al liderazgo transformacional y su relación con el liderazgo carismático (Bass 1990, Bass y Avolio 1991), y señalan que es importante y necesario el conocimiento de cómo se desarrolla el liderazgo transaccional en el momento de cambio en la estructura y las estrategias de las organizaciones.

El modelo de Hersey y Blanchard, pone un interés especial en las necesidades del subordinado (lo que consideran madurez del personal), lo que lo diferencia del modelo de Fiedler, donde el líder debe buscar las situaciones que mejor se adapten a su estilo, o del modelo Vroom, en el que el líder debe adaptarse al tipo de tareas. Hersey y Blanchard (1969) inician sus estudios rechazando la idea de la existencia de un estilo directivo ideal, que otros autores del tema defienden en sus

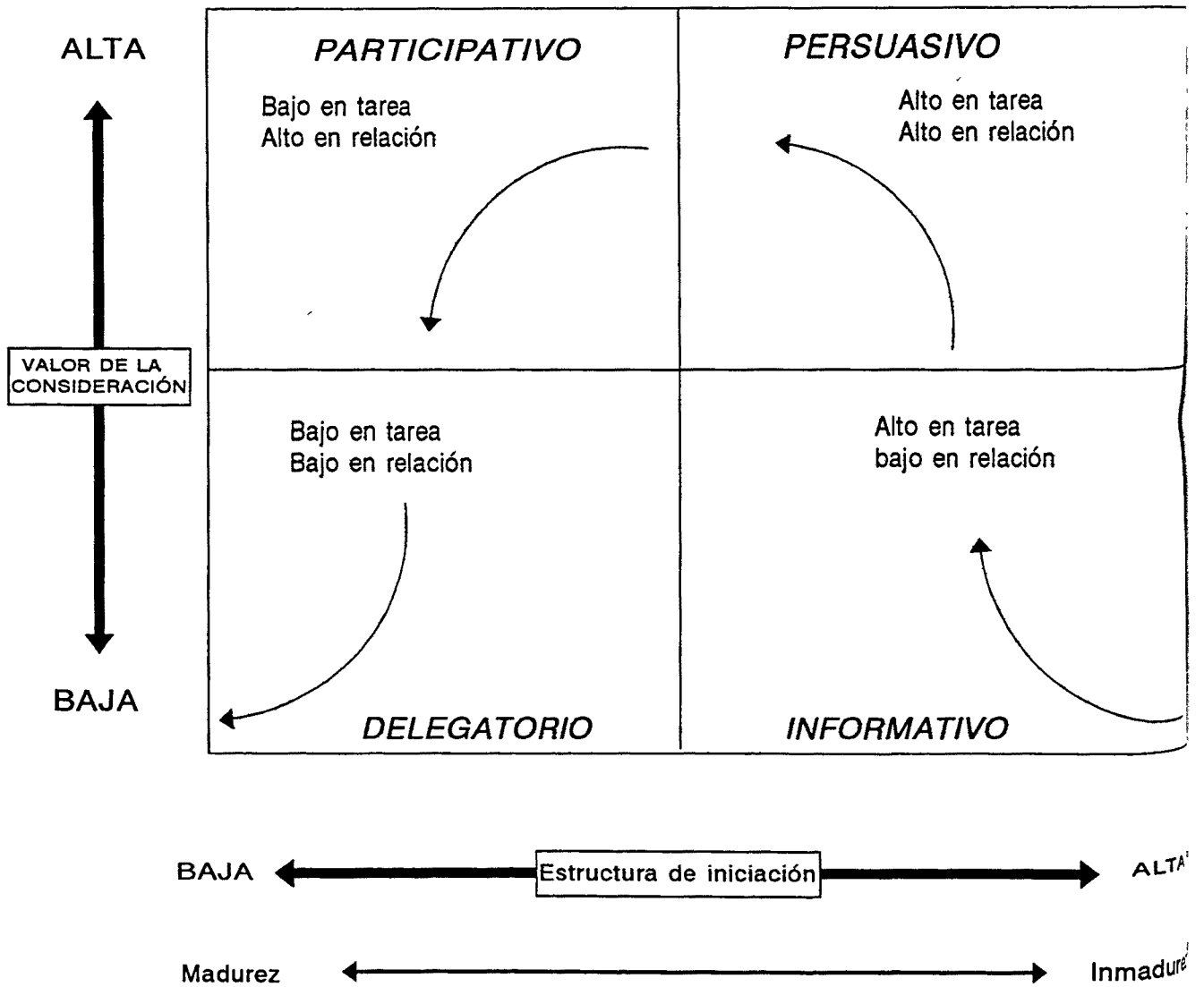
investigaciones. Se basan para ello en los resultados expuestos en estudios diferentes, que ponen en evidencia que un grupo satisfecho y con un alto nivel de productividad puede encontrarse bajo cualquier tipo de liderazgo.

La variable madurez de personal depende por un lado de la motivación para asumir responsabilidades y por otro de los conocimientos y capacidades que tengan. Mediante pruebas psicométricas se establecen fases para valorar dicha variable: *Ninguna madurez (M1)*, el personal no está motivado ni capacitado; *Madurez Reducida (M2)*, el personal sí está motivado pero no capacitado; *Madurez Crítica Disponible (M3)*, el personal no está motivado pero sí capacitado y *Madurez Elevada (M4)*, hay motivación y capacitación.

De la interdependencia de las variables "orientación a la tarea" y "orientación a las relaciones", Hersey y Blanchard (1969) definen otros cuatro estilos de liderazgo: a) *informativo* o líder con un comportamiento alto en tarea y bajo en relación; b) *persuasivo* o líder con un comportamiento alto en tarea y alto en relación; c) *participativo* o líder con un comportamiento bajo en tarea y bajo en relación; y d) *delegatorio* o líder con un comportamiento bajo en tarea y bajo en relación. En el **Gráfico 1.5** de la siguiente página se ilustran los cuatro estilos de liderazgo definidos por Hersey y Blanchard y su modelo de comportamiento. El estilo de liderazgo, conforme a las dimensiones de orientación a la tarea y a la

Gráfico 1.5

Estilos básicos de liderazgo y su comportamiento en función de la madurez del subordinado



Fuente: Hersey y Blanchard 1993.

relación, depende de la madurez del subordinado. Si la madurez del subordinado es baja, el líder tiene un comportamiento orientado a la tarea, para ayudar al grupo a aprender y conseguir con éxito su objetivo. Cuando el grado de madurez del subordinado es más alto, el líder tiene un comportamiento más orientado hacia las relaciones que hacia la función, para así ayudar al grupo a ser más competente. Si el grado de madurez es mucho mayor el líder debe reducir su comportamiento tanto hacia la relación como hacia la tarea, ya que el grupo está capacitado para trabajar por sí mismo. Cuando el grupo adquiere un buen grado de madurez, es cuando el líder opta por un comportamiento delegativo, es decir, delegar tareas en el grupo para que éste asuma su realización. Esta secuencia de desarrollo del modelo de Hersey y Blanchard apunta que la conducta más apropiada que debe adoptar un líder se da en función de las características del subordinado y del estado de desarrollo de su grupo.

Si se compara este modelo con los otros modelos de liderazgo, el modelo de Hersey y Blanchard realiza una aportación importante al estudio de liderazgo al analizar las habilidades y confianza del grupo subordinado. En ese sentido se constata que esta teoría tiene también un aspecto dinámico y evolutivo que no se encuentra en los otros modelos. La teoría de Hersey y Blanchard recibe críticas que giran en torno a la variable madurez dado el papel que dicho factor tiene como modulador del comportamiento directivo (Farris 1969, Lowin

y Craig 1968). Se apunta la falta de un instrumento que permita medir la madurez del subordinado y analizar sus características.

Respecto al *management situacional* hay que buscar el origen en las investigaciones que a finales de los años setenta, como respuesta a la dificultad que los líderes encuentran para adaptar su estilo de dirección a la individualidad y la complejidad creciente de la sociedad. Recientemente en Europa y en ambientes empresariales se trabaja e investiga en torno al llamado *management situacional*. El término es acuñado por J. Piveteau a finales de los años setenta, haciendo referencia y profundizando sobre los trabajos llevados a cabo tanto por estadounidenses como canadienses, sobre el liderazgo. Es una síntesis de varias investigaciones (Blake y Mouton 1964, Henry Blanchard 1969) y al vez un método de la gestión de los recursos humanos, caracterizado por su flexibilidad en la adaptación de un enfoque renovador de la estrategia empresarial.

La cultura actual genera expectativas nuevas en los varones y mujeres que trabajan en las empresas. Está cambiando la manera como se acepta la autoridad de los/as líderes. Hoy en día no es concebible una empresa con porvenir que no se plantee cómo integrar los proyectos personales y el cultivo de las motivaciones profesionales. Esto supone y exige un determinado estilo de gestión de las relaciones humanas en el seno de la organización.

El *management situacional* integra un abanico de métodos en la dirección de las personas. Tiene por función ayudar a la evolución de las costumbres en una organización, difundiendo una manera nueva de ejercer la autoridad y la responsabilidad. Dentro de esa filosofía el estilo de un *mánager* se entiende como la gama de los comportamientos a que recurre en cada situación concreta para influenciar la actividad de sus colaboradores. El estilo del *manager* se trasluce en sus intereses personales, en su modo de argumentar y razonar y en la distribución de su tiempo.

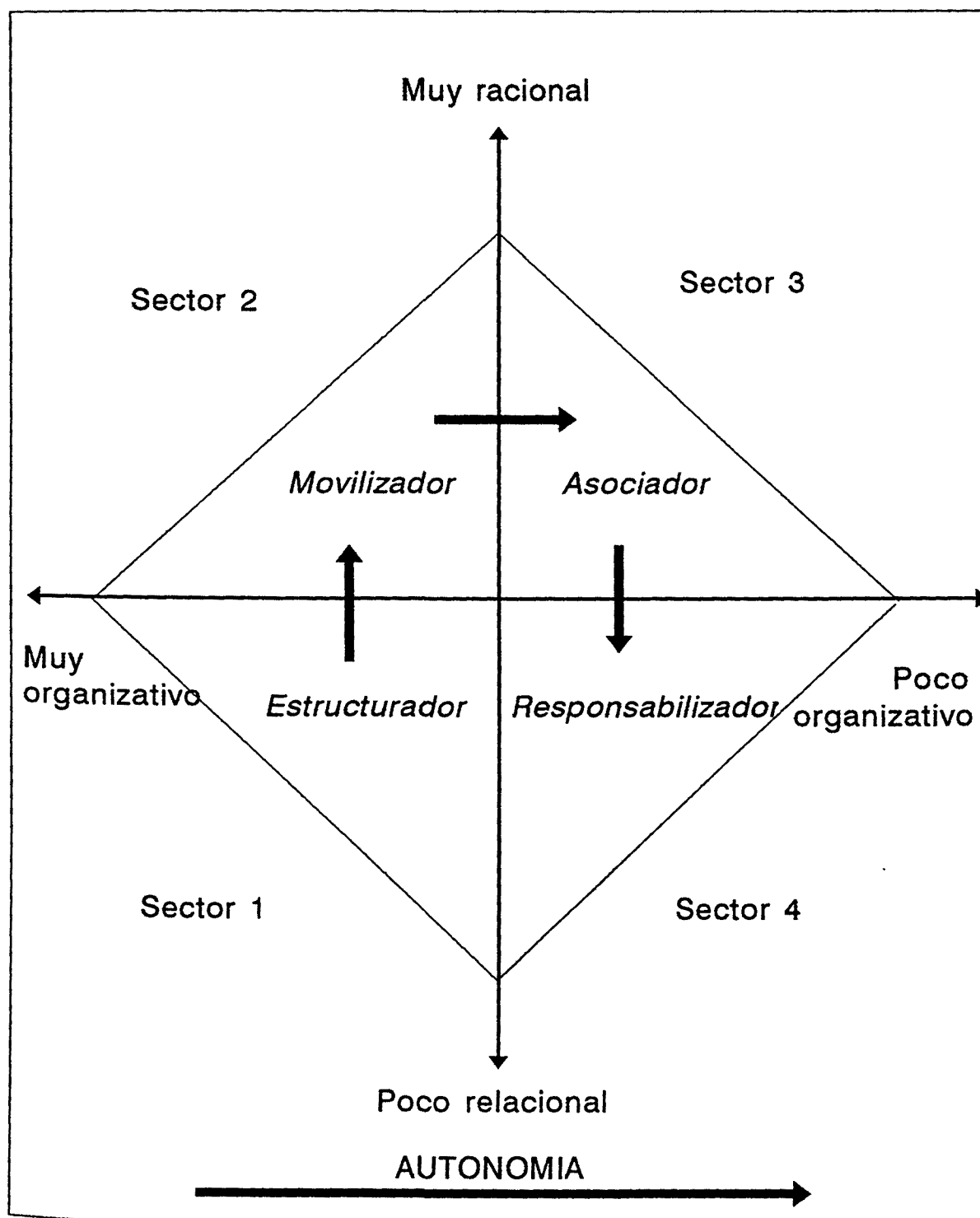
El *management situacional* se apoya en una serie de principios clave que el *mánager* ha de asimilar y practicar. Esos principios rectores se traducen en varias leyes. La primera ley es que la eficacia de un *mánager* pasa por el desarrollo de las personas sobre las que tiene la responsabilidad. Este desarrollo asegura en un plazo de tiempo el triunfo del colectivo. La segunda es que un estilo o temperamento no es, a priori, recomendable ya que la eficacia consiste en adoptar en una situación concreta el estilo que pide tal situación. En tercer lugar la eficacia consiste en evaluar la autonomía de las personas y de los grupos. Se define como la suma de la motivación y de la competencia. La Eficacia de *management* depende del nivel de autonomía identificado. La cuarta ley es que el papel de un *mánager* es el de crear las condiciones propicias para desarrollar la autonomía en el marco de los proyectos y de las relaciones colectivas.

Tal como señala Tissier (1988) el management situacional ofrece técnicas claras, pragmáticas y eficaces para que las empresas respondan a preguntas como: ¿cómo orquestar el desarrollo de la autonomía de los/as miembros? ¿Cómo crear entornos favorables para el desarrollo y expansión de la autonomía en el mayor número de personas? ¿Cómo tener en cuenta los niveles diferentes de autonomía de las personas que o no necesitan de ésta o desean manifestarla fuera de la empresa?

Para caracterizar los estilos el management situacional se suele utilizar un mapa de estilos en el que aparecen representados dos ejes. En el eje horizontal se encuentran los comportamientos organizacionales: un/a directivo que centra su energía en esta dirección tiene como actividades principales dar instrucciones, atribuir roles y tareas, definir objetos, planificar, programar el trabajo y evaluar resultados. En el **Gráfico 1.6** de la siguiente página se ve reflejado lo expuesto. Se puede observar que los comportamientos son poco organizacionales hacia la derecha y muy organizacionales hacia la izquierda. En el eje vertical se encuentran los comportamientos relacionales: recibe a los colaboradores para escucharlos y aconsejarlos, crea un ambiente de trabajo que favorece la comunicación individual, asocia a los colaboradores en la toma de decisiones, forma equipos, etc. Los comportamientos son poco relacionales hacia abajo y bastante relacionales hacia arriba.

Gráfico 1.6

Mapa de estilos del management situacional



Fuente: Tossier 1988.

Estos dos ejes se combinan entre ellos dando lugar a cuatro posiciones clave: *Sector S1* en el cual los comportamientos son organizacionales y poco relacionales. El rol directivo es el de estructurar el entorno de trabajo de sus colaboradores definiendo objetivos y reglas de funcionamiento. *Sector S2* en el cual los comportamientos son organizacionales y relacionales. El rol principal del directivo/-a es el de movilizar a sus colaboradores utilizando comportamientos persuasivos, para buscar adhesiones a los proyectos que propone. En el *Sector S3* los comportamientos son poco organizacionales y muy relacionales. El rol del directivo es el de asociar a sus colaboradores para trabajar conjuntamente mediante comportamientos participativos que les permita tomar decisiones. En el *Sector S4* los comportamientos son en este cuadrante poco organizacionales y poco relacionales. El rol del directivo es el de permitir a sus colaboradores ejercer la responsabilidad confiándoles actividades, misiones y proyectos adaptados a sus capacidades. El management situacional define cada uno de estos cuadrantes como estilos de dirección siendo su propuesta la siguiente: S1 es el estilo directivo con un rol estructurador; S2 es el estilo persuasivo con un rol movilizador; S3 es el estilo participativo con un rol asociador; y S4 es el estilo delegativo con un rol responsabilizador.

El management situacional está próximo a las propuestas de Henry y Blanchard y a su liderazgo

situacional. Introducen el término "manager educador", extraído de sus investigaciones llevadas a cabo en el mundo infantil. También la noción de adaptación de estilo a la autonomía de los colaboradores y "ciclo de desarrollo de la autonomía" para conducir a éstos hacia niveles más altos de responsabilidad.

El management situacional (Tissier 1988) retoma el término de "autonomía" definiéndolo como la combinación de la competencia y de la motivación de una persona o de un grupo en el marco de sus actividades. Autonomía, por lo tanto, no significa individualismo. En efecto, el individualismo genera individuos "atrincherados", desconfiados ante los demás, socialmente inestables y con proyectos difícilmente integrables en la acción colectiva (Tissier 1988). Además para el management situacional, la autonomía no está vinculada al carácter de las personas sino que emerge en cada una al verse confrontada con situaciones precisas.

La autonomía busca la relación de proyectos que tienen sentido y constituye un incentivo para el yo. Lo hace aprovechando la oportunidad de escoger, dentro del círculo de personas relacionadas, aquellos que se prestan a negociar sus proyectos personales dentro de un proyecto solidario más ambicioso. La autonomía juega a fondo la carta de la responsabilidad personal. El nivel de autonomía no tiene que ser evaluado globalmente (Tissier 1988). Una misma persona posee grados de autonomía variados en función de las situaciones profesionales en

las cuales se encuentra. El papel del manager situacional es poner en funcionamiento las condiciones necesarias para una progresión de la autonomía de las personas y del equipo del cual se encarga. Desempeñando este papel, se rodea de personas lo suficientemente competentes y motivadas a fin de llevar a cabo las actividades cotidianas y se dota a sí mismo de más disponibilidad para gestionar a medio y a largo plazo.

La mayoría de los programas importantes de investigación sobre liderazgo reconocen la diferencia que hay entre *la orientación por tareas* y *la orientación por personas* (Shein 1982). En cuanto a las dos variables o dimensiones los investigadores difieren sobre si son los extremos de un continuo o si son independientes. Las dimensiones descritas por Fiedler y Michigan aparecen en los extremos opuestos de un continuo, mientras que en las investigaciones de Ohio, se presentaban como independientes. También esos autores y escuelas se preguntan en qué medida debe el líder compartir la toma de decisiones con su grupo. En esta línea los autores aún difieren en cuanto al estilo de liderazgo que consideran como correcto.

Las teorías del liderazgo se orientan, casi todas, hacia modelos de contingencia, lo que significa que el estilo correcto que debe adoptar un líder depende de la tarea, de las características de los subordinados y de otros factores contextuales (Smith y Peterson 1990). En ese sentido Schein (1982: 124) señala que no hay evidencia

consistente para decir que una determinada posición, en esta dimensión de estilo de liderazgo es la mejor" en otra línea. Otros estudiosos del tema aunque afirman que no se han identificado rasgos más o menos consistentes respecto de la personalidad del líder, pero señalan la existencia de una cierta interacción entre los factores de personalidad y los factores de situación a la hora de determinar la conducta del líder de un grupo.

Los estudios de liderazgo son importantes respecto a los estilos de dirección. Sin embargo, en opinión de Lattmann y García (1992), no se logra contestar a la pregunta de cuáles son las consecuencias de los estilos de dirección. Tampoco hay respuesta a la repercusión en los resultados, en el grado de satisfacción en el trabajo y en la capacidad de integración del personal. No se determina qué estilos de dirección son los más adecuados. Las investigaciones actuales sobre liderazgo son poco clarificadoras. En los últimos años están surgiendo nuevos desarrollos que dan una perspectiva de futuro más amplia.

Hay dos líneas de investigación actuales respecto al liderazgo, por una parte, la ya señalada sobre el *liderazgo transformacional* (Bass 1990a, 1990b) y por otra, el *self-leadership* (Gilbert-Smith 1991, Neck y Manz 1992). En esa nueva orientación se define el self-leadership como el proceso de influencia sobre sí mismo, para establecer la auto-dirección y auto-motivación necesarias para realizar cualquier tarea. Los autores argumentan que la teoría del self-leadership, viene a conjugar las acciones

individuales y organizacionales, en un marco organizacional de cambio (Manz, Keating y Donnellon 1990; Manz y Sims 1991; Neck y Manz 1992).

Tendencias actuales

Desde mediados de los años ochenta surgen enfoques diferentes del management cada vez más globales y abiertos, como el Management Estratégico. Desde un punto de vista operativo las políticas llevadas a cabo intentan unir los entornos externos e internos de la organización (concepción de la organización como un sistema abierto). Los modelos de management de las empresas norteamericanas participan de forma clara en estos nuevos enfoques. Las empresas europeas intentan adaptar esos modelos a su sistema de gestión. Encuentran dificultades en el momento de su implementación. Es muy difícil poner en la práctica las ideas norteamericanas sin tener en cuenta la cultura, la historia, valores filosóficos de las propias empresas y el entorno social en el que éstas se ubican. El único país que utiliza la tecnología y realiza una transformación cultural en este sentido es Japón. Los Directivos de las empresas japonesas saben adaptar las teorías de la dirección norteamericanas, llegando a construir prácticas de dirección que resultan ser eficaces (Barceló 1989).

Desde hace unos años el modelo japonés, es el que incide en todo el mundo. Un gran número de investigadores

de diferentes países invierten su tiempo en intentar identificar las razones del éxito del sistema japonés. El objetivo es conocer sus sistemas de gestión y estudiar las condiciones de su posible adaptación.

La dirección japonesa contemporánea surge como respuesta a la ruptura engendrada por la Segunda Guerra Mundial (Nagao 1989). En la posguerra los líderes japoneses tienen que enfrentarse con la reconstrucción de la vida social, política y económica de sus empresas. Los encargados de esta reconstrucción aplican las prácticas empresariales y de dirección norteamericanas que habían aprendido.

Primero se intenta adaptar las prácticas tradicionales al nuevo entorno, asimilando posteriormente las ideas norteamericanas. Con Kurata (*Hitachi*) e Ishizaka (*Toshiba*) se construyeron las bases para la expansión de las empresas japonesas. En esta línea Nagao (1989: 16), apunta que: "los emprendedores japoneses no intentaron conservar simplemente las prácticas de la preguerra en la nueva situación, sino que lucharon para obtener enseñanzas de ellas, para aceptar otras ideas, y de esta forma crear un nuevo estilo japonés". Las ideas norteamericanas influyen en este proceso. Pero el esfuerzo de los japoneses por examinar y valorar las prácticas anteriores les conduce a formular una nueva ideología de la dirección. Sin embargo, la aplicación de las ideas norteamericanas en algunos ámbitos resulta ineficaz dada la mentalidad y actitudes de los directivos japoneses, lo

que estimula el desarrollo de nuevos conceptos en el pensamiento directivo.

Numerosos estudios sobre el modelo japonés identifican cierto número de conceptos y factores, ajenos al modelo norteamericano, que exploran las razones del éxito de las organizaciones japonesas. Algunos de estos factores explicativos son acordados por autores como Airaudi (1984) y Pascale (1978). Se concretan en la calidad en los sistemas de comunicación verticales; la gran interacción horizontal entre las áreas funcionales; la calidad en la puesta en marcha de las decisiones; la toma colectiva de decisiones, al rechazar el determinismo tecnológico; el no seguir principios fundamentales respecto a la división del trabajo; y el funcionamiento por estructuras participativas. La mayoría de los estudiosos del tema, están de acuerdo en señalar que una de las variables clave del éxito de la industria japonesa ha sido el factor puramente cultural.

Serieyx (1981) señala como el estilo de management de los japoneses es similar a ellos mismos y, que esto es la razón de su eficacia. Nagao (1989) cuestiona sin embargo hasta qué punto las características culturales del modelo japonés son capaces de resistir los cambios de costumbres sociales. Algunos teóricos opinan que esas características desaparecerán con el tiempo. La dirección moderna representa un proceso de elección en la que queda patente la búsqueda de sistemas eficaces de dirección y la

permanencia de las características idiosincráticas en determinadas prácticas.

Al margen de esta polémica, se apunta que la filosofía de la dirección japonesa, proporciona bases para el diseño de sistemas, procesos y prácticas en el campo de la dirección.

El estilo japonés de dirección de empresas tiene un papel importante en la ideología compartida por el sector de la dirección. Esta ideología da lugar a las innovaciones realizadas en las estrategias de dirección, estructura de la empresa, y el propio estilo de liderazgo. Como señala Nagao (1989) el elemento significativo de esa ideología es la asunción de las responsabilidades sociales por parte de los/-as directivos. El enfoque de la dirección adquiere una nueva filosofía, donde el *mánagement* no se basa tanto en la dirección y el control como en generaciones anteriores, sino en la participación y la involucración tanto de los elementos que configuran la organización con un proyecto común de éstos y los entornos sociales de los que recibe su influencia. En la actualidad se evidencia más las diferencias existentes entre las estrategias llevadas a cabo por las empresas japonesas y las norteamericanas. En años anteriores esas diferencias apenas eran reconocidas.

Durante la década de los sesenta, la dirección de las empresas japonesas está marcada por una política de expansión en la que las empresas invierten tanto en la provisión de espacios como de equipos, aumentando así su

capacidad productiva. Este nivel de producción llega incluso a superar, en ciertos sectores económicos, a los niveles conseguidos en Estados Unidos. Esta inversión y expansión realizada, obliga, indirectamente, a las organizaciones a realizar planificaciones más a largo plazo. Los sistemas utilizados para dicha planificación son varios: la utilización de revisiones periódicas, en donde los presupuestos a corto plazo se programaban a un año vista. En las planificaciones a cinco años, el contenido del plan anual era equivalente al plan a corto plazo. Al año ambos planes son revisados. Este sistema de revisión se repite anualmente. Existe una planificación del tipo proyecto, en que para cada proyecto a realizar se diseña el plan directivo a largo plazo y un plan operativo. El resto de proyectos son, posteriormente, planificados a largo plazo. Aunque este tipo de planificación, según Shibakawa (1989) provoca un rápido crecimiento económico del país.

La década de los setenta viene marcada por un crac económico como consecuencia del alto interés social por temas como polución y contaminación. La preocupación pública por los efectos nocivos de los vertidos sobre la población y el medio ambiente desatan el establecimiento de leyes de prevención de la polución ambiental, que obligan a las empresas japonesas a invertir en equipos que restaran esos efectos nocivos. Esas situaciones ambientales obligan a tomar conciencia a las organizaciones de sus responsabilidades sociales, y a los

directivos de la necesidad de prever la adaptación de sus empresas a los posibles cambios del entorno. Shibakawa (1989: 27) afirma que las situaciones en la que los cambios del entorno externo de la empresa, influyen en el funcionamiento de éstas. Se convierten en factores que conforman las estrategias de gestión de las compañías japonesas entre mediados de los años setenta y la actualidad.

La política seguida en la década de los setenta está marcada por un interés en la ampliación de la gama de productos. Son las estrategias de dirección orientadas a la diversificación. La diversidad del producto japonés a diferencia de otros países, se realizaba a partir de la actividad principal. Esa actividad engloba todos los productos que forman una unidad de proyecto. La actividad principal se diversifica en varias etapas de desarrollo, constituyendo, cada una de estas etapas, en actividades diferentes. Así surge (Shibakawa 1989) el tipo de actividad dependiente que es la actividad que deriva del primer grado de la diversificación en etapas de desarrollo de la actividad principal. El tipo de actividad conexo, que es dependiente de una ampliación de la actividad principal, relacionada con ella, pero donde las características de los productos a la venta son bastante diferentes y la unidad productiva no está lejos de ser un negocio independiente y luego el tipo de actividad inconexa que es una unidad de producción independiente de la actividad principal, tanto en forma como en

organización. Este tipo puede compararse a una actividad principal. A raíz de esta diversificación, empieza a darse una polarización de las políticas de los directivos (cuyos polos son la actividad principal y la actividad principal de tipo inconexa), siendo los directivos más conservadores, no amantes del riesgo, los que seleccionan una estrategia de gestión basada en la actividad principal de la empresa.

Los negocios que implican un alto riesgo no son aceptados por las grandes organizaciones japonesas ya que implicaban un cambio en sus estrategias tanto a nivel económico como de organización de sus recursos humanos. Por lo general, el directivo japonés presta mucha atención a los conflictos internos que pueden surgir en la empresa y, ante la posibilidad de un cambio estratégico. Analiza el ambiente de ésta con el objetivo de que su personal entienda el cambio y lo apoye (Shibakawa 1989).

Entre los años sesenta y principios de los setenta, las empresas japonesas emprenden una labor de expansión mediante la inversión en equipos y trabajadores. Estas inversiones, a raíz de la crisis económica que se inicia en 1973, ponen a las organizaciones en una situación delicada. Se hace necesario entonces la reducción de costes y la cobertura de deudas. Si en un período de crecimiento, las compañías optan por la diversificación, ante la crisis, el directivo pretende evitar a toda costa cualquier riesgo para su empresa. En esta línea de actuación las políticas se dirigen a intentar restringir

los campos de actividad de las compañías, desde el tipo de actividad inconexa, pasando por la conexa o la dependiente.⁵

En Occidente, ante el desarrollo económico de las empresas japonesas, se empieza a prestar atención a las variables que al potenciar ese espectacular desarrollo hacen sobresalir a las empresas japonesas. En un principio, se piensa que uno de esos factores de éxito, se encuentra en las características que posee el trabajador japonés (fiel, honesto, trabajador). Más tarde, se cae en la cuenta de que hay otro factor de éxito más importante que el primero y es la calidad" (Alonso y Blanco 1990).

En 1946, con el objetivo de resolver los problemas ocasionados por la Segunda Guerra Mundial, se crea en Japón la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros). De esta asociación surge la idea de que uno de los factores que ayudan a solucionar los problemas a las compañías japonesas es la aplicación de técnicas de control de calidad. Con la idea de formar a su personal en estas técnicas, la JUSE pide la colaboración de dos expertos en el tema: Deming y Juran, profesores estadounidenses. Según Clutterbuck y Crainer (1991: 270) "Deming ha sido para el Management lo que Benjamín Franklin fue para la República". Deming, experto en temas de calidad, divulga por todo el mundo sus conocimientos. Pero no es hasta 1980 cuando sus aportaciones son

⁵ Un estudio realizado por Kagono, Nonaka, Sakakibara y Okumura en 1983, muestra las razones que facilitan el cambio de estrategia directiva en las empresas japonesas.

consideradas en Estados Unidos. Para Deming (1979) la calidad del management de Estados Unidos no es muy buena. Sin embargo en Japón las ideas de Deming son recogidas con entusiasmo y puestas en práctica para reanimar la economía japonesa.

En un principio la formación sobre temas de calidad se dirige a los directivos e ingenieros, trasladándose posteriormente a los supervisores. En ese plan de formación que se lleva a cabo, el papel de los directivos es de vital importancia, ya que tal como apunta Alonso y Blanco (1990) estos directivos son los encargados de involucrar a los trabajadores de todos los niveles en la creación, diseño y puesta en marcha de procedimientos de control de calidad, siendo estos procesos la semilla de los círculos de calidad. Así los círculos de calidad son una técnica de motivación, a partir de la cual se pone en marcha ideas globales que aportan el colectivo de individuos (Vázquez 1990).

En los años setenta, en Europa se comienza a hablar de calidad (pero solamente en el ámbito del producto), concienciándose los empresarios del coste que produce la "no calidad". El interés por el tema es reforzado a partir de los ochenta, por los poderes públicos, iniciándose planes que estimulan el trabajo de calidad y la investigación en este tema.

Según la AFCERQ (Asociación de Círculos de Calidad), en Europa hay en enero de 1987 unos treinta mil círculos de calidad. Este nuevo proceso de gestión empieza a dar

resultados positivos en algunas empresas en cuanto al aporte de soluciones en el proceso de fabricación de un producto o a nivel de mejora respecto a las relaciones y comunicaciones de la empresa. Sin embargo, en ciertas empresas la puesta en marcha de los círculos de calidad genera efectos negativos. Estos efectos o limitaciones con los que se encuentran los círculos de calidad son resumidos por Hermel (1990). Se observa una desconexión de los círculos de calidad del contenido del trabajo. Para la aplicación de los círculos de calidad se necesita un cambio de fondo en el papel del directivo. Este nuevo estilo de dirigir choca con una forma más tradicional de actuar de los directivos. Es importante estudiar previamente antes de aplicar los círculos de calidad, su conveniencia o no para la empresa. Existe el riesgo de una relativa "esquizofrenia de la organización" al romper esquemas de funcionamientos tradicionales basados en principios de organización científica del trabajo. Se observa a menudo efectos de discriminación entre los trabajadores y de elitismo para los participantes de los círculos de calidad. Todos estos efectos son también tratados por diferentes autores (Juran 1987, 1990; Vázquez 1990; Alonso y Blanco 1990), apuntando la necesidad de integrar los círculos de calidad en un proceso más amplio. El objetivo es que derive en una estrategia global de empresa, en la que se actúe a todos los niveles y se tengan en cuenta todos los componentes de la organización (estructura, cultura, estrategias). Para algunos autores,

como Juran (1990), Alonso y Blanco (1990) uno de los problemas que encuentran los círculos de calidad en las empresas occidentales, es que no hay el "estigma" necesario por parte de la cúpula directiva, empezando entonces la disfunción por el punto alfa.

El término "calidad" comienza a ser considerado en la filosofía de la empresa, siendo tratado en diferentes niveles de gestión antes de llegar a hablar de CWQC (Company Wide Quality Control). Para Lanzaco (1984) existen cuatro niveles diferentes de la gestión de calidad en la empresa. Esos niveles adoptan una forma secuencial. Primero está la *Calidad minimalista* cuando se da un mínimo de calidad, luego se observa el *Control de calidad*, realizándose un control en la inspección final del producto. El *Control Estadístico de Calidad* utiliza paquetes estadísticos para el control de la calidad. Se analizan y comparan los datos con el objetivo de programar planes que introduzcan mejoras en los procesos. Este método es introducido en Japón por Deming (1979) y el Control de calidad de todos los Departamentos de la Empresa. Este modelo es también propuesto por Deming en 1979 y otros expertos como Juran en 1987, insistiendo en el papel participativo de todos los departamentos que integran la organización. En ese modelo el papel de la dirección es puramente impulsor. A estos niveles de gestión llegan tanto las empresas norteamericanas como las japonesas, pero con la diferencia de que estas últimas avanzan hacia un control de calidad de toda la empresa. El

mismo creador de los círculos de calidad Ishikawa (1972); opina que una cosa es conseguir que los departamentos participen en el control de calidad y la otra que la empresa realice ese control.

Es en Japón donde se desarrolla este avance en el tema de calidad porque en sus organizaciones existe un compromiso por parte de todos los niveles y todas las estructuras, funcionando todo como: "un engranaje y no sólo como ruedecillas del mismo" (Vázquez 1990: 132). Según Herme (1990) para que la estrategia de calidad total sea eficaz, los países occidentales no tienen que implantar las recetas niponas, sino adaptarlas a la gestión de sus empresas y a su propia cultura. Autores como Ishikawa (1972) opinan que occidente no aplica el sistema nipón sobre calidad, puesto que sus directivos no están verdaderamente decididos a ello. Según él, las culturas y filosofías de vida de ambos países son diferentes.

Schonberger (1982: 24), en la misma línea que Hermel, opina al respecto que: "poder alcanzar al Japón, depende no tanto del modelo de impuestos de un país, sus leyes de comercio o las políticas o leyes laborales, si no de un cambio en la política de gestión industrial, sus procedimientos y sistemas. Felizmente la mayor parte de los conceptos y técnicas son fácilmente transportables y la simplicidad y lógica de la filosofía de la Calidad Total favorece su transportabilidad desde Japón a Occidente". Aunque existen diferencias claras entre

oriente y occidente, Europa empieza a realizar movimientos en el tema de gestión de calidad. En 1988, y ante la necesidad de dar respuestas a los clientes y al reto que plantean los cambios en la industria europea, se constituye la Fundación Europea para la Gestión de Calidad. Europa empieza así a realizar ofensivas de integración, defensa y avance en el tema (Vázquez 1990). Para algunos empresarios, el concepto de calidad total significa realizar bien las cosas. Esta concepción es errónea ya que dicho concepto implica el hacer las cosas bien y el mejorarlas constantemente. La calidad total como "actitud permanente orientada a la mejora" (Poblete y Hoyos 1986) requiere un cambio cultural que afecta a todas las unidades y departamentos de la Organización.

Para la empresa Procter & Gamble (1987) la calidad total es: "como un proceso de mejora continua de la calidad por un mejor conocimiento y control de todo el sistema (diseño de productos, proveedores, materiales, distribución, información.) de forma que el producto recibido por nuestros consumidores esté constantemente en correctas condiciones para su uso (cero defectos en calidad". Deming (1986: 138-139) considera que la calidad total tiene un aspecto conceptual claro. La calidad total no se instala: "se puede instalar un escritorio o una alfombra, pero no la C.T. Cualquiera que proponga instalar la C.T. tiene poca idea de lo que esto es". La gestión de la calidad total es el proceso de mejora de la calidad de todo el sistema, que empieza por el gerente y termina en

el usuario, estableciéndose así una cadena proveedor-cliente donde cada persona de la empresa es trabajador y transforma el producto inicial y, a la vez, es usuario por lo que debe exigir un producto sin fallos.

Se conciben las organizaciones como sistemas de flujos en los que se integran relaciones cliente-proveedor múltiples. Si se centra la organización desde el origen hasta el cliente final, se pueden eliminar errores que se cometen con asiduidad. Al respecto Deming (1979: 271) afirma que: "sólo un 15% de los efectos de fabricación son debidos a los empleados y que un 85% son fallos del management". El modelo de calidad total establece un sistema de transacciones en el cual cada persona de la empresa es a la vez cliente y proveedor. Es en esas transacciones donde se encuentra la unidad de calidad. De esta manera, cada persona de la organización debe estar formada para comprar, aportar su parte en el proceso, comunicarse con eficacia, vender y ser capaz de establecer sistemas de coordinación.

En la filosofía sobre Calidad Total, la palabra "total" significa "implicación total" de todos los trabajadores de la empresa, compartiendo entre ellos la responsabilidad de la calidad (Alonso y Blanco 1990). El modelo de mejora continua es el corazón de la calidad total. Para ello es necesario, como señala Procter & Gamble (1987), cierta integración táctica donde existe un equilibrio entre proveedor y cliente (sus capacidades y necesidades) con el objetivo de obtener una comunicación

clara que potencie la mejora de la calidad. El recibirá la información para la gestión de la calidad total, y el decidir, previamente, qué información es necesaria. Es importante la integración estratégica en cada unidad y subsistema de la empresa que tienen que dirigirse al mismo punto. La participación del personal de toda la organización en la toma de decisiones es básica. Así también los recursos humanos de la empresa deben identificarse con la estrategia global. Es preciso un análisis de los datos anteriores en relación con los objetivos y una actuación de acuerdo con la estrategia global de la organización. Centrarse en lo importante y también ejecutarlo bien (Blanco y Senlle 1988).

Aparte de estos conceptos básicos, existen otros elementos que se integran en la filosofía de la calidad total, y que ayudan a comprenderla. Es necesario que exista en la empresa una actitud positiva hacia el trabajo bien hecho y hacia la idea de mejora continua (Ishikawa 1972, Poblete 1986, Bernillon y Cerutti 1989, Alonso y Blanco 1990). Los recursos humanos son el elemento más importante en la estrategia de calidad total (Deming 1979, Bernillon y Cerutti 1989, Juran 1990). Son necesarios programas de formación para todas las personas de la organización. La calidad total empieza en formación y termina en formación (Ishikawa 1972). El trabajo en equipo es prioritario en un programa de calidad total (Alonso y Blanco 1990, Juran 1990). Tienen que superarse las limitaciones en cuanto a información, comunicación y

participación que se dan en la empresa para que la estrategia de calidad total sea eficaz (Ishikawa 1972, Bernillon y Cerutti 1989, Alonso y Blanco 1990). La calidad es preventiva, hay que anticiparse a los defectos (Deming 1979/1986, Poblete 1986, Juran 1987, Blanco y Senlle 1988, Alonso y Blanco 1990). La calidad se fabrica pero no se controla (Alonso y Blanco 1990). La calidad total implica la fijación de unos objetivos que deben ser verificados periódicamente (Alonso y Blanco 1990). La no calidad es un coste elevado para la empresa (Poblete 1986, Juran 1987, 1988, Bernillon y Cerutti 1989, Hermel 1990).

A partir de estos aspectos primordiales señalados por los estudiosos del tema, se puede afirmar que los principios de la calidad total giran en torno a cuatro ejes (Hermel 1990): (a) considerar a cada trabajador como proveedor y cliente de la empresa, al mismo tiempo; (b) utilizar indicadores de seguimiento y evaluación de las actuaciones a todos los niveles; (c) ampliar la noción de calidad a todas las áreas; y (d) extrapolar la relación cliente-proveedor a todas las relaciones, funciones e intercambios de la empresa.

Bernillon y Cerutti (1989) consideran que la calidad total implica una filosofía a seguir y unas reglas de comportamiento que le son específicas. Para que la aplicación de la calidad total sea un éxito es necesaria, la voluntad, la implicación y el ejemplo de la dirección, la adhesión de todo el personal, el ser consciente de que mejorar la calidad es una forma de prever las desventajas

de la no calidad. Conviene también evaluar la gestión de la calidad y pensar en la filosofía de "defectos cero". Es necesario modificar la cultura actual de la empresa, en la que según Bernillón y Cerutti (1989) está inmersa aún la noción que el defecto es inevitable, dado que el "equivocarse es humano". Se apunta que la mayoría de los errores con los que se encuentran las empresas no son causados por los trabajadores, sino por el uso de material deficiente, por una mala definición de tareas, y por unas erróneas condiciones de trabajo. El objetivo a perseguir es el "defectos cero" al cual hacen referencia los estudiosos del tema de la calidad. Este consiste en motivar a las empresas a buscar constantemente las mejoras en su trabajo con la meta "inaccesible del cero defecto". De esta manera, el acento recae en la necesidad de buscar las causas de los fallos y en estudiar las medidas correctivas posibles para la no reiteración de los mismos errores. La prevención pues, es una de las ideas básicas en todo programa de gestión de la calidad. Hacer las cosas bien a la primera es una de las consignas principales que aparece en cualquier libro que trate sobre el tema de la calidad total.

Muchos autores analizan los logros que se derivan de una aplicación global de la calidad total, tanto en las empresas japonesas como en aquellas europeas que Peters y Waterman (1982) califican de excelentes a nivel de gestión. Los estudios realizados muestran una larga lista de beneficios que se derivan de una gestión correcta de la

calidad total. Uno de los más destacables es la mejora de la competitividad de la empresa. Para implantar un proceso de calidad total es necesario que ésta realice un buen análisis de las necesidades que su entorno externo le marca. Conviene mejorar los diseños a realizar, puesto que "todos" los implicados participan en ellos y se utilizan materiales de mayor calidad. También disminuye el número de errores, por lo que los costes derivados disminuyen. Se mejoran así los niveles de productividad al darse menos errores y reducirse los costes. El proceso productivo es más fiable y el número de productos para reprocesar disminuye. Se prioriza la prevención sobre la inspección, por lo que disminuye el coste de ésta. El feedback de la información con respecto a los errores es más rápido. Se reducen los costes en cuanto a las garantías de los productos y reclamaciones de los clientes. Respecto a los trabajadores, se consigue una mayor capacitación, debido a los programas de formación implantados. Aumenta al sentirse implicados en la estrategia global de la empresa y aumenta su responsabilidad. La comunicación también aumenta entre los niveles superiores e inferiores de la empresa. El trabajo en equipo cobra más importancia. Mejora la imagen de la empresa hacia su entorno externo, por la calidad mostrada. Se incrementan los beneficios económicos.

La decisión de implantar la calidad total es una estrategia que pertenece a la dirección general de la empresa. Si ésta analiza el coste que representa invertir

en recursos humanos y técnicos para llevar adelante un programa de calidad total, y los beneficios que éste genera, estamos frente a una de las inversiones más rentables que puede realizar una empresa (Juran 1987: 25). La mejora de la calidad es el elemento más rentable de la estrategia de los negocios. Te lleva a una mayor participación en el mercado, a poder vender a mejores precios, a costes más bajos, y a excelentes relaciones con los clientes.

Tal como señalan Juran (1987, 1988, 1990), Alonso y Blanco (1990), Deming (1989), Nakamura (1985) y otros autores, el éxito futuro de las empresas radica en pensar en términos de calidad total. Juran (1987: 37) señala que la nueva formación de los directivos que ayude a la toma de conciencia sobre la necesidad de la mejora constante de la calidad como camino de la subsistencia es el punto de partida para el progreso del directivo, de la empresa y del propio país. Un programa de calidad total viene condicionado por un compromiso de la alta dirección que implica un cambio en el seno de la empresa. Este cambio significa modificar la cultura de la empresa lo que conlleva una labor compleja e importante. En ese sentido es misión de los/as líderes de las organizaciones reemplazar antiguas costumbres por normas y patrones y criterios nuevos (Suárez 1988). Es a la alta dirección a quien le corresponde incorporar como valor cultural la idea de mejora continua (Alonso y Blanco 1990).

Un programa de calidad total requiere, por parte de la dirección, la realización de unos deberes que no pueden ser delegados y que deben ser llevados a cabo por ellos mismos para la buena gestión de la estrategia de la calidad total.

Uno de los autores que destaca la importancia del papel del directivo en los programas de calidad total es Deming (1986) en sus obras *Quality, Productivity and Competitive Position* (1989) y *Out of the Crisis* (1986). Se describe cuáles son las tareas que son responsabilidad del mánager y que en ningún caso pueden delegarse, ya que, de lo contrario, las consecuencias "pueden ser catastróficas". Lo importante del buen management según Deming (1986) es: crear un propósito firme de mejora de los productos o servicios. Contra definir y evaluar periódicamente unos objetivos de calidad claros. Hay que operativizar dichos objetivos a través de programaciones a largo plazo que se adapten a las características y necesidades de la empresa. Se trata de controlar que las planificaciones estratégicas realizadas sean operativizadas en planes de mejora de la calidad para cada subsistema de la organización. Eso supone además asumir completamente la nueva filosofía. Hay que potenciar la comunicación entre el cuadro directivo y el resto de trabajadores eliminando los elementos que actúan como barreras entre las distintas unidades. Hay que institucionalizar el liderazgo. Conviene ayudar a los trabajadores mediante entrenamiento en calidad a solucionar problemas. El objetivo es realizar una

dirección participativa que fomente la colaboración del personal en la identificación de elementos a mejorar. Se eliminan los obstáculos y el miedo que impidan la satisfacción de los trabajadores dando confianza y apoyo. Hay que abandonar la inspección de las grandes series y sustituirla por técnicas estadísticas de control de calidad y tomar decisiones en base a los datos obtenidos. Se trata de promover participar y revisar las auditorías realizadas y las acciones a seguir. El fin es controlar y realizar informe de los costes originados por los programas de calidad.

A partir de las tareas que debe realizar el directivo, se aboga por un estilo de gestión participativo que permite crear un clima de confianza y cooperación y que, consecuentemente, estimula un cambio de actitud a favor de la Calidad Total (Blanco y Senlle 1988: 141) comentan: "La Calidad Total no es posible en un clima autoritario, ni bajo un estilo de *laissez-faire*". La definición de calidad total para Alonso y Blanco (1990: 33) es: "una filosofía de gestión dirigida a la obtención de un sistema integrado y coherente donde se desarrollen adecuadamente el modelo organizacional, los medios tecnológicos y los recursos humanos. La calidad total sólo nace del espíritu de equipo, colaboración y confianza de las personas que componen la empresa". A partir de esta corriente de pensamiento surge en Francia un nuevo movimiento más global de *mánagement* denominado *proyecto de empresa*. Según Bartoli y Hermel (1986) el proyecto de

empresa se define como una estrategia global de la empresa dirigida a movilizar los recursos humanos en una filosofía común para todos. Al igual que la estrategia de calidad total, el proyecto de empresa gira en torno a la existencia de un vínculo común que unifica a todos los trabajadores de la empresa en aras de un objetivo común. Las empresas necesitan adaptarse a un entorno incierto que se caracteriza por una competitividad y dinamismo. El proyecto de empresa puede ser entonces una estrategia que permita según Hermel (1990) evitar riesgos de dispersión y de incoherencia global en ese movimiento de adaptación al entorno.

Como señala Thevenet (1986) el proyecto de empresa no hay que confundirlo con un plan estratégico. Engloba las intenciones basadas en un futuro con una voluntad de vivir, colaborar y progresar en conjunto. Es una visión compartida por la globalidad de los miembros de la empresa. A la vez, acoge en su filosofía una forma de hacer y conseguir lo que se quiere realizar a partir de la adhesión de todos los/as asalariados al proyecto y obtener resultados concretos mediante métodos de trabajo específicos y una organización *ad hoc*. Todos esos aspectos forman parte de un total indisoluble, en el cual estos elementos no se conciben independientemente los unos a los otros. En la filosofía interna de esta estrategia se encuentra un elemento movilizador. El proyecto de empresa conlleva un factor de dinamismo interno de los recursos humanos de la organización. Son esos recursos los que

los/as directivos deben adherir a los objetivos principales de la empresa. El proyecto de empresa aúna las intenciones y los métodos. En ese sentido, Hermel (1990) apunta que la movilización de los recursos humanos puede comportar problemas, lo que lleva a replantear el lugar que ocupan los recursos humanos en la organización y la distribución de funciones de ésta.

Los principios básicos de un Proyecto de Empresa según Genelot (1987) son el compromiso de los dirigentes, diagnóstico, participación real, papel activo de los dirigentes, elaboración de un plan de acción, desglose del proyecto global, publicar el documento base y el plan de acción y el principio de coherencia. El método de trabajo por proyecto consiste en organizarse para hacer evolucionar una empresa, un sector, un servicio voluntariamente, de un modo estructurado dentro de una orientación que da su significado a las acciones: el por qué y el hacia dónde. Esta finalidad de la organización es el reflejo de una voluntad expresada y compartida por todos los afectados. La intención común que guía el proyecto a lo largo de su realización, tanto sean dos meses como dos años, en medio de un entorno turbulento y lleno de imprevistos, es un factor capital para su éxito.

Trabajar por proyectos es transformar el management. En la filosofía del proyecto de empresa reside una forma de hacer, que conlleva la participación de los colaboradores. Esto no sólo en la ejecución de las estrategias marcadas, sino en el diagnóstico de los

problemas por los que pasa la empresa, en la definición de los objetivos, y en el control de las realizaciones. Las funciones del directivo en esta forma de hacer consisten en dirigir a su personal, en el sentido de animarlo, y coordinar las tareas de los colaboradores. Para Hermel (1990: 236): "el Proyecto de Empresa tendría más posibilidades de dar frutos si incluye y manifiesta una política de *Mánagement Participativo*". Trabajar por proyectos transforma la estructura de la empresa, superponiendo por un tiempo, a su estructura normal otra forma organizativa (la del proyecto), realizando al mismo tiempo injertos de las mejoras conseguidas por el Proyecto dentro de la estructura normal de la empresa e incluso cambiando la cultura de la organización al modificar las relaciones jerárquicas.

Hay que tener en cuenta que estos cambios están también en consonancia con las formas diferentes de proyecto existentes: Proyecto de un sector, de un servicio o de una persona; local o transversal; global o específico; temporal; externo o interno. Los teóricos del tema señalan que también los proyectos de empresa pueden desembocar en un fracaso. En ese sentido, se señala como posibles elementos de dicho fracaso el confundir el Proyecto de Empresa con un mensaje de la dirección, no calibrar bien los medios, y no saber escoger el momento oportuno para lanzar el proyecto de empresa. Este fenómeno de vinculación intensa entre la empresa y el cliente

supone una nueva filosofía managerial que es la "excelencia".

Teoría de la excelencia

Las organizaciones estadounidenses y europeas, ante el éxito de las compañías japonesas, intentan transmitir y adaptar a las características de sus empresas los sistemas de gestión que éstos utilizan. Los norteamericanos reaccionan buscando nuevos modelos que les permiten hacerse con los mercados que están en manos de los japoneses y que, anteriormente, habían sido sus dominios. Con este panorama de preocupación y búsqueda de soluciones, algunos estudiosos de las organizaciones se plantean explorar en las empresas que funcionan con éxito en su país los elementos que les ayudan a alcanzarlo. Peters y Waterman (1982) trabajan en esta línea, mostrando a los norteamericanos que, en su propio país, existen sistemas de gestión y práctica, por lo que no parece necesario salir fuera de sus fronteras para encontrarlos o preocuparse en copiarlos de otros países. Como apunta Hayes (1980) es preciso competir contra los japoneses como ellos hacen contra nosotros: poniendo siempre en obra los mejores talentos y nuestros mejores recursos para hacer poco mejor lo fundamental, día tras día y durante un largo período de tiempo. Es así de sencillo... y así de difícil (Hayes 1980, Clutterbuck y Crainer 1991).

Las teorías de Townsend (1970) son las que empiezan a definir algunos de los principios en los que se basa la filosofía de la excelencia. Este planteamiento queda expresado: "las personas no odian el trabajo que es tan natural como el descanso o el juego. No hace falta obligar ni amenazar a nadie. Si se empeñan en un objetivo asumido de mutuo concierto, se obligarán a sí mismas mucho más de lo que podría empujarlas usted. Pero sólo se empeñaran en la medida en que prevean la posible satisfacción de su amor propio y sus necesidades de progresar. De manera que salga y aprenda a conocer a su gente. Y luego procure construir una organización alrededor de ella, en lugar de obligarla a encasillarse en esos nichos que son los cajetines del organigrama. La existencia de una organización sólo se justifica si ella maximiza para cada cual la oportunidad de progresar mientras colabora con los demás. Usted no puede motivar a otras personas: esa puerta está cerrada por dentro. Pero sí puede crear un ambiente en el que la mayoría de estas personas se motivará a sí misma y ayudará a que la empresa consiga sus objetivos" (Townsend 1987: 280). A raíz de estos estudios aparece un conjunto de trabajos de campo que se centran en el análisis de empresas que funcionan con éxito. En estas investigaciones se empiezan a formular los principios empíricos de la excelencia hasta llegar a las formulaciones actuales.

En diversos estudios realizados sobre la excelencia empresarial se utilizan tanto criterios objetivos como

subjetivos para seleccionar las empresas excelentes que forman parte de esas investigaciones. Según Hickman y Silva (1986) los parámetros de la excelencia en la organizaciones pueden medirse a partir de ambos criterios. Peters y Waterman (1982) en compañías americanas, utilizan los siguientes elementos de selección: crecimiento compuesto del activo, crecimiento compuesto de los recursos propios, cociente medio del valor del mercado y el valor nominal del capital, beneficio medio neto sobre el capital total, beneficio medio neto sobre recursos propios y beneficio medio neto sobre ventas.

En Francia, Pagé, Turcq, Bailly y Foldés (1987), seleccionan en base al crecimiento interno sostenido, la integración en el entorno nacional francés y la presencia eficacia de la empresa fuera de las fronteras nacionales. En los análisis de Goldsmith y Clutterbuck (1985) sobre las compañías británicas, los criterios son: el alto crecimiento ininterrumpido de sus activos, el volumen de producción y ventas, la reputación como líder en el mercado y la posesión de una sólida reputación pública. En la selección de empresas belgas realizada por Lemaitre (1984) los criterios giran en torno a la calidad, superioridad, reputación y prestigio. En Japón, Abegglen y Stalk (1986) seleccionan las empresas que tienen una posición de liderazgo en sus sectores y que consiguen cotas altas de competitividad a nivel de los mercados mundiales. A partir de todos estos criterios, los investigadores del tema seleccionan aquellas empresas de

éxito a partir de las cuales pueden identificarse elementos que las conducen a ser excelentes.

Uno de los trabajos primeros y más famosos en este marco de investigación es el realizado por Peters y Waterman en 1982 (*In Search of Excellence*), en 62 empresas norteamericanas. Los análisis realizados identifican ocho características comunes en las compañías denominadas "excelentes": preferencia a la acción o deseo de hacer cosas, cercanía con respecto al cliente o convicción sincera que el cliente es el rey; autonomía y sentido empresarial que promueve la innovación; productividad a través de las personas, lo que significa que se considera a los trabajadores de a pie como los verdaderos originadores de las mejoras de calidad y de productividad, la motivación del personal es la piedra angular del sistema (Viedma 1992: 25); directivos al pie del cañón e inspirados por unos valores; cada uno a lo suyo, o permanecer dentro del sector de actividad que se domina; formas sencillas, planas mayores reducidas, estructuras muy simples y mínimo de burocracia centralizada y simultanear rigidez con flexibilidad. A partir de los resultados de sus investigaciones, Peters y Waterman formulan una especie de recetario en el que indican a las empresas norteamericanas cuáles son las formas de comportamiento y de gestión que deben realizar si quieren llegar a ser organizaciones excelentes. Algunos de los aspectos a los que las empresas deben prestar más atención son: la cualificación de su fuerza laboral, la capacidad

técnica de sus directivos, la calidad de sus procesos y productos, la relación participativa entre todos los niveles de la dirección y el personal trabajador, las capacidades de tecnología de procesos (de fabricación) y todo ello con paciencia, mediante frases cortas pero frecuentes.

La obra de Peters y Waterman (1982) es bien acogida, potenciando el aumento de publicaciones de libros en torno a temas de empresa. Sin embargo, sus investigaciones reciben críticas numerosas por parte de un sector más introducido en la materia. Se acusa a Peters y Waterman de trabajar con empresas que no pueden catalogarse de excelentes, de realizar una obra para el público en general a modo de recetario (Harrigan 1980), y que el que sea un libro muy vendido no quiere decir que el directivo de empresa lo lea. La gran debilidad del libro reside en que presenta el *mánagement* como algo fácil y simple de llevar a cabo, cuando en realidad es una tarea ardua y bastante complicada (Drucker 1985).

En defensa a las críticas, Peters y Waterman (1982), apuntan que su obra no cambia nada por sí sola, pero sí en cuanto a un movimiento más amplio: "nosotros sólo hemos ayudado a abrir camino hacia algo que ya empezaba a vislumbrarse". En la misma línea de comentarios, Clutterbuck y Crainer (1991) señalan que *In Search of Excellence* sólo tiene un mérito que es el haber puesto en un primer plano los temas sobre *management* y el mundo empresarial. También el haber despertado el interés en

favor a la atención del cliente por parte de las empresas. A raíz de la obra citada, surgen docenas de libros y estudios que pretenden seguir en la misma línea que Peters y Waterman. Algunos de estos estudios son llevados a cabo por investigadores europeos en empresas de su propio país.

Clifford y Cavanagh (1985) trabajan con 119 empresas americanas de tamaño. Según estos autores, la clave de la excelencia en empresas de este tamaño gira en torno a la "revitalización de los recursos humanos" y la "renovación de los negocios". A partir de sus estudios identifican seis características comunes que muestran las empresas medianas con éxito: "Infunden valores empresariales, estas empresas comparten con todos una serie de valores que, indirectamente, marcan las pautas a seguir para poder alcanzar los objetivos". Se observa una atención constante al negocio, a todos los elementos que forman parte del negocio, tanto internos como externos. Controlan desde los resultados financieros, las actividades de producción y complementarias hasta la adaptabilidad de la empresa al entorno. Son empresas que rechazan la burocracia porque no les permite tener una visión general de su empresa, ni permite establecer relaciones fluidas y dinámicas. Defienden la comunicación abierta y en todos los sentidos. Uno de los recursos de estas empresas para ser competitivas es la innovación, tanto de los productos como de las fases de producción. Mantienen una relación directa con el cliente, lo que les permite estar ojo avizor de sus demandas y deseos para poder satisfacerlos y así localizar

nuevos huecos de mercado. Son empresas que motivan a su personal, les hacen participar en la empresa, los tratan como adultos con el fin de tener un personal que viva la empresa y un espíritu de empresa.

En Francia los estudios en empresas excelentes son realizados por Page, Bailly, Turcq y Foldes (1987). Trabajan en once empresas, mostrando como resultado de sus análisis unos principios de excelencia comunes a cada una de ellas. Estos principios son: descentralizar las actividades, se trabaja en pequeños grupos (departamentos, filiales, divisiones) que poseen un alto grado de autonomía; centralización de los recursos estratégicos puesto las decisiones estratégicas gira en torno a una figura central, representada por un líder firme y carismático; todas las unidades de la empresa contribuyen con su reflexión a la decisión final sobre la estrategia a seguir; las empresas potencian la comunicación oral y rápida como elemento de gestión eficaz y fluida para la toma de decisiones; evitan el endeudamiento realizando una fuerte autofinanciación; el márketing orienta la actividad de las empresa de forma vital; el producto es servicio y la empresa genera servicios y actúa en función de ese concepto. Las empresas excelentes dan mucha importancia al liderazgo. Poseen un líder que, con el ejemplo, invita a los trabajadores a la reflexión. Son líderes que impulsan, que facilitan la formación y que le dan un carácter estratégico a la empresa. Las empresas se mueven a partir de en sistema de valores (calidad, respeto por las

personas y satisfacer al cliente) que consideran patrimonio de sus organizaciones. La motivación del personal es un factor indispensable para la gestión. Motivan a los trabajadores potenciando su participación, tanto en la toma de decisiones como en los beneficios económicos y estableciendo una comunicación fluida y directa con ellos. Son empresas con una gran capacidad de adaptación a los cambios del entorno. Saben que pueden producirse y los tienen en cuenta. Esta capacidad surge del interés por la creatividad y la innovación.

En el estudio de la excelencia empresarial de las compañías británicas, llevado a cabo por Goldsmith y Clutterbuck (1985) se seleccionaron 25 empresas de carácter familiar que se encuentran concentradas en la industria del corcho, naval, los zapatos y la construcción. Las empresas excelentes tienen en común que poseen líderes que se comunican directamente con sus trabajadores. Tienen criterios y objetivos claros y los transmiten con entusiasmo a sus colaboradores. Sus actividades están descentralizadas en unidades que trabajan con sus propios objetivos. Estos grupos poseen gran autonomía, son equipos informales muy rápidos y resuelven los problemas. Existe un equilibrio entre el control y la independencia que fomentan estas empresas. El control gira en torno a aspectos financieros, resultados, rendimientos. El personal está motivado por lo que se implica en su trabajo. Los trabajadores sienten a la empresa como algo suyo, participan de ella, se comunican

con ella. Se sienten altamente identificados con su trabajo y asumen las responsabilidades que se derivan de él. Son empresas orientadas básicamente al mercado, se preocupan por el márketing y las ventas. Prestan una atención especial al cliente y les interesa la satisfacción del consumidor. Concentran su acción en una actividad central básica. Se dedican a hacer bien lo que saben hacer (siempre la misma actividad). Dado el grado de preocupación por el mercado y por ser el número uno en su sector, estas empresas potencian la creatividad y están abiertas a ideas nuevas que les permitan ser más competitivas. Tanto la dirección como sus trabajadores de niveles inferiores cumplen unas normas respecto el cuidado en el trato con clientes y proveedores, el respeto de la temporalidad en la entrega de los pedidos y, sobre todo, la honestidad en el trabajo. Estos valores llegan a ser interiorizados por todo el personal.

Los estudios realizados en Bélgica son llevados a cabo por Lemaître (1984) siguiendo como modelo el trabajo realizado por Peters y Waterman con empresas estadounidenses. Lemaître selecciona nueve empresas belgas (Agfa-Gevaert, Janssen y Petrofina entre otras) que son sometidas a un análisis profundo y exhaustivo. Las conclusiones de sus investigaciones señalan la existencia de siete principios de gestión "excelente": todas las empresas se caracterizan por un "espíritu de empresa", es decir, todos los trabajadores comparten unos valores. Tienen la misma visión sobre la empresa y persiguen los

mismos objetivos, o sea una cultura de pertenencia. Estas empresas poseen un dirigente en torno al cual se concentra un equipo de colaboradores. La dirección de la empresa se realiza en equipo que comparte los mismos valores y la misma visión sobre la empresa. Dicho equipo está formado por diferentes especialistas, que tienen claras sus funciones y responsabilidades. Este equipo de dirección sabe siempre adaptar su estilo a las exigencias del entorno. Modifica y cambia su estilo de dirección con facilidad, lo que le permite responder de forma óptima a las nuevas condiciones del entorno. Son empresas que tienen claro que una buena gestión de los recursos humanos les lleva al éxito. Los dirigentes de estas organizaciones potencian la comunicación, la participación en la fijación de objetivos y actividades, y la promoción de trabajadores. Siempre intentan adaptar la estructura de la empresa a sus recursos humanos y no a la inversa. Recurren al autofinanciamiento antes que a los financiamientos externos. Esta política financiera responde a un querer salvaguardar la autonomía y toma de decisiones de la empresa de grupos externos que pueden participar en su financiación. Todas las empresas que participan en el análisis potencian una sola actividad. Prefieren hacer bien lo suyo y entregar al mercado un servicio o producto competitivo que las diferencie de las demás empresas del sector. Según Viedma (1992: 38) algunas de estas empresas son líderes mundiales en algunos de sus productos. En estas empresas las actividades siempre giran en torno a la

satisfacción de las necesidades del cliente. Invierten en publicidad para potenciar su imagen. Les preocupa su entorno social y extienden redes para captar información que sea de interés para la empresa.

En España las investigaciones realizadas por Viedma (1992) en 30 empresas catalogadas de excelentes, apuntan la presencia de elementos comunes, que giran en torno a tres ejes centrales: los clientes, los competidores, y la propia empresa. Estos elementos, el autor los denomina "principios de gestión estratégicos de la excelencia empresarial española". Estos elementos son la orientación al mercado, mantienen un contacto directo con el cliente. Saben que la orientación al mercado les permite una mayor flexibilidad de adaptación y poder satisfacer las necesidades diferenciales de sus clientes. Ante la concepción de que el cliente es la fuente principal del negocio, las empresas potencian las actividades de marketing, promocionando sus servicios o productos. Son empresas preocupadas por ser líderes de sus productos en el mercado y trabajan en función de esa filosofía. Ese liderazgo es buscado a través de la calidad de sus productos. Trabajan con perspectivas a largo plazo de expansión internacional de mercados. Sus actividades giran en torno a una actividad central. Son empresas excelentes porque son especialistas en su servicio o producto, lideran con él una parte del mercado; son empresas que no se interfieren en sectores que no conocen o dominan. No realizan inversiones fuertes en investigación y

desarrollo, lo que les permite ser competitivas en los mercados con los que trabajan. Se centran en investigar en torno a la actividad base de su negocio. Se preocupan por innovar sus productos y sus procesos de producción. Las empresas que consiguen ser líderes en sus mercados: "han sido aquellas que han perseverado en el fundamento de su negocio y no se han dado nunca por vencidas ante las adversidades con las que toda aventura empresarial es susceptible de tropezar" Viedma, 1992: 118). La empresa debe fomentar su capacidad competitiva, para ello reinvierten durante muchos años los beneficios conseguidos en potenciar su negocio. Se preocupan de tener y pasar toda la información tanto externa como interna de la empresa a los equipos directivos para que éstos, en base al conjunto de información, tomen las decisiones de la foma más acertada. Las empresas con éxito evitan los errores aprendiendo de éstos.

Las investigaciones realizadas en empresas en busca de los principios de la excelencia tanto en América como en Europa permiten observar la similitud de los principios encontrados en dichas investigaciones, aunque pertenezcan a diferentes países y culturas. La excelencia tiene como ejes principales la integración y motivación del personal, el fomento de un espíritu de empresa innovador e impulsor centrado en un sistema de valores compartido por todos los recursos humanos de la empresa. También muchos de los principios encontrados hacen referencia a la flexibilidad en los planteamientos, estructuras y situaciones que

llevan a cabo, a la calidad y formación de primera clase, a los productos o servicios innovadores en cuanto a diseño (resultado de escuchar con máxima atención al usuario); a la calidad superior, al servicio excepcional y a la satisfacción de las exigencias del cliente.

Las empresas excelentes tienen claro que la motivación e integración del personal, es vital para obtener un espíritu de empresa en el que los trabajadores sientan a ésta como algo propio. Los sistemas que se utilizan en este sentido van desde integrar a los trabajadores en los procesos de toma de decisiones y prestar atención a la promoción interna, hasta su formación e implicación en las estrategias de gestión de la empresa.

Cabe destacar también, que todas las empresas de éxito utilizan una estructura abierta que les permite un alto grado de comunicación y relación entre todos los trabajadores. Peters (1987) considera que la estructura de las organizaciones es uno de los elementos explicativos de las diferencias entre las empresas excelentes y las que no lo son. Éstas, según este mismo autor, se caracterizan por: ser poco flexibles, rígidas en sus reglamentos, con centros coordinadores separados del resto de la organización por barreras jerárquicas que no permiten relaciones en todos los sentidos. Este tipo de estructura fomenta la comunicación unidireccional por canales establecidos y estándares. En cuanto a la gestión de los recursos humanos, estas empresas no excelentes potencian

la carrera profesional de personas que no poseen conocimientos de gestión operativa. Sus mandos intermedios son de mentalidad estrecha, son especialistas que desempeñan un rol de "guardián" (Peters, 1989) y que sólo se preocupan de que las cosas funcionen a nivel vertical.

Estas organizaciones tradicionales se caracterizan por ubicar "muros" que las separan del entorno externo donde la figura del cliente no tiene importancia para ellas. Por el contrario, las empresas denominadas "excelentes" o "del futuro", son organizaciones flexibles, porosas, rompedoras de barreras tanto internas como externas. No tienen fronteras definidas. Los equipos directivos mantienen contactos con todos los entornos de la empresa (su personal, clientes, proveedores), preocupándose por la realidad que les envuelve. Son directivos que dedican tiempo a la comunicación informal y natural, dando ejemplo a sus colaboradores para que, a través de su comportamiento, transmitan los valores de la empresa. Sus colaboradores son todos los trabajadores de la empresa, solicitando ayuda a los que están mejor preparados, independientemente del nivel que ocupen en la empresa. La dirección es el motor de la empresa, el modelo a seguir para todos.

Tal como señala Peters (1987), para conseguir ese tipo de empresa con esa estructura tan característica hace falta una mentalidad diferente, puesto que las actitudes que llevan a las empresas a no ser excelentes son sus aspiraciones siempre a corto plazo, el simplismo de los

planteamientos realizados y esa mentalidad a veces tan superficial (Hickman y Silva 1986). La mentalidad a la que aluden los expertos en el tema se refiere a un tipo de cultura susceptible de mejorar la eficacia o no de la organización. Las empresas se enfrentan constantemente a unos entornos cambiantes, por lo que la supervivencia y desarrollo de éstas depende de su capacidad para soportar los cambios y asumirlos como oportunidades y no como amenazas. Waterman (1987) opina al respecto que hay que aprender de los mejores pero que sobre todo la consigna que deben tener presente las empresas hoy en día es "cambio". En la actualidad, los entornos pueden variar en poco tiempo y el aprovechar las oportunidades y el mantener redes de información con clientes y proveedores puede salvarse del fracaso.

Una de las investigaciones esenciales de Waterman (1987) gira en torno a la adaptabilidad de las empresas a los cambios. Para dicho autor una empresa renovable y, por lo tanto adaptable, es la que se caracteriza por estar bien informada y ser flexible "ésta es su mejor estrategia". La dirección debe delegar y no poner limitaciones a la creatividad e ideas de sus colaboradores. Ellos son los que inventan la mejor manera de hacer su trabajo dentro de los límites que marca la dirección. Las compañías renovables utilizan los datos, realizan análisis y controles financieros periódicos. Los directivos son capaces de prever las crisis al tener una visión más amplia de sus entornos. Se trabaja en equipo y

se fomenta la confianza, la política y el poder son tema tabú para ellas. La dirección traduce la política de la empresa a los trabajadores y la hace operativa en acciones, para que todos realicen sus aportaciones. Las acciones se llevan a cabo por medio del ejemplo y la atención que transmite la dirección. Tienen perseverancia en el movimiento y el hábito de romper hábitos. Según el mismo autor, independientemente de que las empresas posean estas características, en el futuro lo que deberán hacer para ser organizaciones de éxito depende de cómo lograr que el personal de base adapte las ideas anteriormente señaladas como suyas.

Kanter (1983), en la misma línea que Waterman, afirma que los directivos deben ser los dueños del cambio y no víctimas de "E". Para ello, necesitan primero que las empresas, pongan en pie los sistemas, los procedimientos, la cultura y las recompensas. Que fomenten un espíritu de empresa en las personas, es decir, la voluntad para resolver problemas y descubrir oportunidades y aprovecharlas. Segundo, es importante que diseñen una estructura basada sobre pequeños grupos de trabajo, los cuales tengan autonomía de acción y un funcionamiento completos dentro de zonas localizadas. Los equipos deben estar formados por especialistas, con funciones bien definidas. Es lo contrario de repartir el proceso entre una infinidad de departamentos y de especialistas, cada uno de ellos encargado de un territorio. Tercero, es importante que las empresas "maestras del cambio"

aprovechen la capacidad de la gente para resolver problemas y emprender nuevos proyectos. Este tercer aspecto, según Kanter (1983) debe buscarse en la cultura de la empresa. Las empresas maestras del cambio tienen una cultura de orgullo, en contraste con las culturas de la mediocridad o de la inferioridad. A partir de sus investigaciones sobre el tema, Kanter confecciona una lista de elementos que pueden conducir a la organización al éxito o fracaso frente el cambio. Las conductas que pueden conducir a una empresa al fracaso Kanter las describe de la siguiente manera: la dirección desconfía de cualquier idea que venga desde abajo. También establece sistemas burocráticos de papeleo para poder actuar: "Para poder actuar deben solicitar antes las firmas de otros varios escalones directivos". Los equipos discuten ideas para que así los directivos no tengan que decidir (sólo aceptan la que supera la batalla). La dirección se guarda los elogios para ella, las críticas las pregona y hace sentir al trabajador que en cualquier momento puede ser despedido. No se conceptualizan los problemas como fracasos ya que si no los trabajadores se guardarían los problemas en lugar de consultarlos. Controla todo y de cerca, sobre todo la información para que no la reciba cualquiera y que el que quiera información que lo justifique antes. Las decisiones que toma la dirección las ejecutan los mandos intermedios, como despidos, responsabilidades, y todo aquello que sea conflictivo. Los

de arriba piensan que ellos son los únicos que saben lo que necesita la empresa.

Por el contrario, las reglas que apunta Kanter para fomentar el compromiso del cambio son conceder margen a la participación en la programación del cambio. Cuando se toma una decisión hacia el cambio es necesario mantener varias opciones. Conviene dar una imagen transparente del cambio y describir de una forma clara hacia dónde se dirige y hacia dónde se quiere llegar. Hay que compartir la información con todo lo que tiene que ver con el cambio. Los grandes cambios tienen que desmembrarse en pequeños para que los colaboradores puedan conseguir pequeños logros y avanzar poco a poco. Conviene informar con antelación de los cambios y nuevas estrategias. Hay que dejar que el personal se haga con la idea del cambio y lo que representa, antes de empezar a exigir una adhesión personal. Que se vea claro que la dirección se compromete con el cambio no solamente de palabra. Hay que informar de forma clara a la gente de qué es lo que se espera de ellos. Un objetivo es reforzar las acciones positivas, potenciar la capacidad de las personas. Hay que buscar personas que sirvan como ejemplo a los demás, personas que triunfan, que aportan ideas. Al mismo tiempo hay que ayudar a las personas a hacerse con el cambio y encontrar el tiempo que necesitan, consecuentemente, recompensar ese esfuerzo y crear expectativas de futuro a partir de las evocaciones al pasado. A partir de las investigaciones realizadas, lo que lleva a la excelencia no son los procesos estratégicos

sino el pensar de forma estratégica (Viedma 1992). Hay que fomentar el espíritu de empresa como solución a los procesos de cambio.

Sólo cuando los puntos de vista y los objetivos de las personas y las metas de la empresa coinciden es cuando ese espíritu de empresa se consigue (Kanter 1983: 63).

En la misma línea que los anteriores autores y en opinión de Hickman y Silva (1986), se deduce que los fundamentos de la excelencia radican en una cultura empresarial fundamentada en la atención a las necesidades de la organización y de las individuos y en esa mentalidad estratégica. Todas las organizaciones deben plantearse el cambio y la resolución de problemas con espíritu de empresa, pero para conseguir eso, se necesita un líder amante del cambio y comunicador de una visión inspiradora (Kanter 1983, Hickman y Silva 1986, Peters 1989). Los que desempeñan una función directiva tienen un papel importante en la implantación de la cultura de la empresa, que responde a un concepto de espíritu de empresa. Viedma (1992: 124) concluye que: "La cultura y la estrategia de la empresa tiene su origen en el líder, él es quien se rodea de personas con su misma línea de pensamiento, el que impulsa y tiene una forma de actuar, el que inculca entusiasmo y cultiva el trato con las personas". El liderazgo es, la característica más importante de las empresas excelentes. Añade: "sin un líder no se crea una cultura fuerte y homogénea ni tampoco unas estrategias coherentes con la filosofía y los fundamentos del negocio"

(Viedma 1992: 124). Hickman y Silva (1986) opinan que son los líderes individuales y no las organizaciones quienes crean la excelencia. La excelencia no aparece por milagro, sino como fruto del trabajo de alguien.

El directivo excelente debe adquirir la actitud de la era del cambio (Kanter 1983, Waterman 1987). Ser personas que las conozca todo el personal de la organización, que mantienen un contacto directo con ellos/as, que son asequibles para la consulta de cualquier problema o hecho, que tengan visión de futuro (aprovechan las oportunidades de sus entornos), que posean espíritu de trabajo, perseverantes y que sepan transmitir todos esos valores a sus colaboradores (Viedma 1992). Se necesita un/a directivo para la era del cambio que no tenga una mentalidad y comportamiento tradicional, ya que ese tipo de comportamiento es el que ha hecho fracasar la puesta en marcha en las empresas de los modelos de gestión japoneses, Hickman y Silva (1986).

Hoy en día en un entorno marcado por el cambio y la flexibilidad, los/as directivos que quieren que sus empresas lleguen a condiciones de excelencia tienen que poseer según Hickman y Silva (1986) las siguientes virtudes: profundidad creativa, ha de ser una persona con el hábito de meditar todos los aspectos de los problemas, situaciones e información que reciba. Apunta al núcleo de la cuestión y no se pierde por las ramas. Tiene tacto en el trato con los demás en la era del cambio, uno de los elementos más importante de las organizaciones son los

recursos humanos. La función del directivo consiste en integrarlos en una cultura donde se sientan motivados y satisfechos, llevándoles a proponerse los mismos objetivos que fija la empresa. El directivo debe poseer cierta sensibilidad para conocer las necesidades y esperanzas de su personal y englobarlas en un espíritu general de empresa. Es importante la claridad de perspectivas. Un directivo con perspectivas tiene en cuenta los cambios futuros y planifica la adaptación más óptima de su organización a las nuevas situaciones. Conviene tener flexibilidad, ello supone preocuparse por otros objetivos a parte del día a día. En un entorno cambiante tener esa posibilidad de flexibilidad, permite desenvolverse a la organización de la mejor manera. La concentración en las estrategias y las actividades básicas de la empresa hace posible que los cambios sean óptimos y duraderos y no pasen a ser puramente superficiales. Si esto no es así, y la organización dispersa sus esfuerzos y recursos, no se adapta de una forma permanente. La paciencia y perseverancia en las planificaciones a largo plazo de la empresa es también básica. Antes, los directivos preferían trabajar con programas a corto plazo, lo que les hacía perder de vista los intereses y estrategias globales de la empresa para su futuro no inmediato.

Peters y Austin (1986) exponen las características del directivo excelente. Este perfil viene determinado por la preocupación por las personas, estar en continuo contacto con ellas, resaltar lo mejor de estas personas,

practicar la política de puertas abiertas, tener el rol de animador, estar siempre disponible, decidido, humilde. Se quiere estar siempre en el anonimato (la empresa es lo que cuenta). Pero se es enérgico frente a los problemas, persistente, tolerante en los desacuerdos. Conoce a todos por su nombre, tiene fuertes convicciones, confía en la gente, delega, reconoce sus propios errores, piensa que el éxito es producto de hacer las cosas bien. Prefiere hablar no escribir. Siempre piensa en el futuro. Cumple sus promesas y su gente le cree. Para Hickman y Silva (1986), aprender esas cualidades requiere esfuerzo, sacrificio y saber adaptarlas a las organizaciones en las que se encuentran. La excelencia no se hace de un día para otro, requiere esfuerzo, constancia, y una práctica comparables "a un corredor de maratón". Si los/as directivos están dispuestos a realizar "tal sacrificio" y a plantearse el desarrollo de los recursos humanos como una de sus labores prioritarias (Alonso y Blanco 1990), las organizaciones pueden convertirse en empresas excelentes.

La mentalidad del directivo/a, sus cualidades, valores y su forma de dirigir son elementos clave para el buen funcionamiento de la organización. Dos aspectos son imprescindibles. El primero, es un saber hacer que requiere un alto grado de flexibilidad para adaptarlo a la empresa, al entorno, al equipo humano y a las metas que, en determinados entornos, se propone la organización. Segundo, es preciso tener presente que la cultura y la estrategia de empresa la crean las personas y que para

ello es necesario crear un espíritu de empresa en el que se sientan integrados e implicados. Las empresas forzadas por la necesidad imperiosa de competitividad están comenzando una época de cambios mayores y entrando en un nuevo paradigma directivo, en el que nítidamente surge otra generación, que se le está conociendo con el nombre de *organización inteligente*.