UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

DEPARTAMENTO DE QUÍMICA

TESIS DOCTORAL

EL LIDERAZGO: ESTRATEGIA DE CAMBIO

PABLO ZOGHBI MANRIQUE DE LARA

Las Palmas de Gran Canaria, 1992

Título de la tesis:

EL LIDERAZGO: ESTRATEGIA DE CAMBIO

Thesis title:

THE LEADERSHIP: STRATEGY OF CHANGE

EL LIDERAZGO: ESTRATEGIA DE CAMBIO

(Resumen)

La adopción de uno u otro estilo de liderazgo en una organización se presenta como una variable de múltiples repercusiones en la satisfacción de los trabajadores y, en definitiva, en la buena marcha de aquélla. El trabajo de investigación intenta validar científicamente la superioridad de un determinado estilo de mando hacia el cual proponer una estrategia de cambio. En el capítulo primero y segundo tal validación tiene lugar. Las conclusiones parecen corroborar la tendencia histórica planteada en un inicio: la participación y la supervisión democrática se muestran más eficaces. El tercer capítulo propone un plan de cambio hacia estilos de supervisión más democráticos y participativos, apoyado fundamentalmente en las técnicas de gestión de los Recursos Humanos, esto es, la Selección de Personal, la Formación y la Evaluación, esta última, como mecanismo de control y consolidación del cambio. Se plantea así una estrategia de cambio cultural del liderazgo de suma utilidad para empresas convencidas en la necesidad de tal democratización. En un último capítulo ofrecemos una serie de constataciones empíricas que nos permitan aterrizar en la realidad de algunas empresas que hayan apostado por un proceso de cambio hacia una mayor participación y democracia empresarial.

THE LEADERSHIP: STRATEGY OF CHANGE

(Summary)

The adoption of one or another leadership style in an organization appears as a variable of multiple repercussions in the satisfaction of the workers and, definitively, in the correct performance of that one. The investigation tries to validar scientificly the superiority of a certain style of control towards another ones. We, to reach that goal, propose a strategy of change. In the first and second chapter such a validation takes place. The conclusions seem to corroborate the historical trend raised in a beginning: the participation and the democratic supervision prove to be more effective. The third chapter proposes a plan of change towards more democratic and participative styles of supervision, leaned, fundamentally, in the technologies of management of the human resources, this is, the selection of personnel, the formation and the evaluation, the latter, as mechanism of control and consolidation of the change. There appears this way a strategy of cultural change of the leadership of supreme usefulness for companies convinced in the need of such a democratization. In a last chapter we offer a series of empirical verifications that allow us to land in the reality of some companies that they have bet for a process of change towards a major participation and managerial democracy.

0. INTRODUCCION 1

1. EN BUSCA DEL LIDERAZGO OPTIMO: MODELOS CLASICOS..... 9

1.0. INTRODUCCION 9

1.1. EVOLUCION Y CONTEXTOS HISTORICOS DEL LIDERAZGO 11

1.2. ENCUADRAMIENTO DEL LIDERAZGO EN UN MODELO DE ANALISIS ORG. ... 16

1.3. *DEFINICION Y CONCEPTOS AFINES* 20

1.3.1. Poder y Autoridad 23

1.4. EL PODER: LA BASE DEL LIDERAZGO 25

1.5. LAS FUNCIONES DEL LIDER 36

1.5.1. Diversidad de conceptos 36
1.5.2. Dos tipos de funciones 38

1.6. TEORIA DE LOS RASGOS DEL LIDER 41

1.6.1. Los estudios de Ghiselli 43
1.6.2. Los estudios de Stogdill 46

1.7. TEORIAS DE LA CONDUCTA DEL LIDER 49

1.7.1. Estudios del Grupo de la Universidad de Ohio 51
1.7.2. Estudios del Grupo de la Universidad de Michigan 59
1.7.3. Estudios del Grupo de los experimentos de Hawthorne 72
1.7.4. Factores comunes 98

1.8. RESUMEN DEL CAPITULO I 104

2. EN BUSCA DEL LIDERAZGO OPTIMO: MODELOS INTEGRADOS 107

2.0. INTRODUCCION 108

2.1. LAS TEORIAS SITUACIONALES DEL LIDERAZGO 109

2.1.1. El modelo de Fiedler 113
2.1.2. Teoría del Camino-Meta de House 126
2.1.3. Teoría Situacional de Hersey-Blanchard 129
2.1.4. Teoría Normativa de Vroom y Yetton 135
2.1.5. Un modelo integrado de Liderazgo Situacional 152

2.2. EL LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y TRANSFORMADOR 157

2.2.1. Teoría de la Expectativas de Vroom 158
2.2.2. El Liderazgo Transaccional 160
2.2.3. El Liderazgo Transformador 163

2.3. RESUMEN DEL CAPITULO II 166

3. ESTRATEGIA DE CAMBIO: UN MODELO TEORICO 170

3.0. INTRODUCCION 171

3.1. UN MODELO DE CAMBIO CULTURAL 175

3.1.1. Presentación del modelo 175
3.1.2. Determinación del Gap Cultural 177
3.1.3. Planteamiento del problema 179
3.1.4. Establecimento de una estrategia de cambio 180
3.1.5. La implantación de la estrategia de cambio 184
3.1.6. La Evaluación de personal como mecanismo de control 185

3.2. LA SELECCION COMO INSTRUMENTO DE ACCION ESTRATEGICA 187

3.2.1. Una política de Selección orientada al cambio 187
3.2.2. Un posible esquema global del proceso selectivo 191
3.2.3. Necesidad de un A.P.T. previo 195
3.2.4. El profesiograma caracterológico del líder democrático . 204
3.2.5. El reclutamiento de candidatos 231
3.2.6. La preselección de candidatos 236
3.2.7. El examen psicotécnico: los Tests 238
3.2.8. El examen psicotécnico: la Dinámica de Grupo 248
3.2.9. El examen psicotécnico: la entrevista individual 256

4.4. SERVATUR: UNA PEQUEÑA EMPRESA CON GRANDES IDEAS 380

4.4.1. Datos generales de la empresa 380
4.4.2. El departamento de recursos humanos de Servatur 387
4.4.3. Evolución de la cultura organizativa 389

4.5. RESUMEN DEL CAPITULO IV 395

CONCLUSIONES FINALES 399

BIBLIOGRAFIA 419

Introducción

0. INTRODUCCION.-

No hace muchos años que, en nuestra andadura profesional, vivimos una situación que nos impactó profundamente, hasta el punto de servirnos de inspiración en la posterior elección del tema de la presente tesis. Estábamos en aquel entonces en una empresa privada, al frente de un departamento de administración. En una de las reuniones periódicas de los responsables de cada departamento, con la dirección general, ésta se nos dirigió en los siguientes términos: "Los empleados son nuestros enemigos, debemos infundirles miedo. Sólo así trabajarán más y mejor...". Aquellas palabras chirriaron en nuestros oídos, donde aún resonaban, de nuestra reciente licenciatura en Empresariales, ideas de democracia, participación y humanismo empresarial.

Efectivamente, el miedo reinaba en aquella empresa. Las jerarquías de mando eran sagradas. Las órdenes estrictas. Los mandos se dirigían a los subordinados con voz hueca y marcando las distancias. El trato de Vd. a los jefes era preceptivo. Los empleados obedecían ciegamente, sus observaciones eran consideradas pérdidas de tiempo. En medio de aquel panorama recordábamos haber estudiado formas más hermosas de dirigir a los empleados, pero entonces nos preguntábamos si, desgraciadamente, esa forma dictatorial y desconsiderada que adoptaba la dirección general era, a la hora de la verdad, la más eficaz. En efecto, ya no valían las teorías bonitas, ni las utopías empresariales estudiadas con juvenil ilusión en nuestra etapa universitaria. Aquello había pasado. Ahora todo era real y a lo mejor aquella

forma de mandar, de dirigir, de organizar era, tristemente, la más conveniente para los intereses de la organización.

Estas reflexiones acudían con asiduidad a nuestra mente y, en ratos libres, decidimos repasar aquellos apuntes que, con tanta fe, un día estudiamos años atrás. Repasamos teorías, experimentos, investigaciones y llegamos a la conclusión de que no todo estaba perdido. Había autores e investigadores que afirmaban poder demostrar la superioridad de modos de supervisar distintos a los descritos en nuestra empresa. No eran utopías. Había razones para albergar serias esperanzas.

Pero, aun cuando empezábamos a convencernos de la idoneidad de otras formas de liderazgo más humanas, tanto desde el aspecto de la satisfacción del empleado como de los beneficios del empresario, otra desilusión apareció en nuestras mentes que hizo ver inútiles todos nuestros esfuerzos de repaso de tales materias. En efecto, de qué servía darnos cuenta de tal hallazgo si pensar en que nuestra empresa pueda cambiar de forma de dirigir parecía, aquí sí, una profunda utopía. Era cierto. Pensar en cambiar aquella empresa era una conversión demasiado difícil pero, volvía a pensar con rabia, no imposible. Ideé un modesto plan de cambio que nunca fue llevado a la práctica. Ello, sin embargo, no fue óbice para que años más tarde decidiese abordar esta problemática, con el rigor y la profundidad que implica una tesis, y así lo he hecho. Los resultados están entre las manos del lector.

Vamos en la presente tesis, en realidad, a reproducir las tres circunstancias vividas en nuestra anécdota profesional. En primer lugar, vamos a abordar en el capítulo primero y segundo la fundamental tarea de dilucidar si existe, en verdad, un estilo de liderazgo superior en todos los órdenes a los demás. Para ello debemos trasladarnos al terreno de la investigación y validación científica. Estudiaremos al liderazgo desde todos los puntos de vista posibles. Veremos si el liderazgo óptimo es más bien aquél que adopta un líder con unos rasgos idóneos para dirigir o es más bien una conducta determinada que puede ser aprendida por cualquiera, sea como fuere su personalidad. Ver, en suma, si el líder ideal nace o se hace. Y estudiaremos, también, cuál conducta es más eficaz tanto desde el punto de vista del grado de satisfacción de los empleados como del nivel de productividad alcanzado en cada conducta o estilo de liderazgo. Si concluimos, finalmente, que cada conducta es buena o mala según se desarrolle en un medio empresarial u otro estamos pues entre los autores que defienden las teorías situacionales del liderazgo. En éstas se afirma que no existe un estilo óptimo, sino un estilo adecuado a cada caso o situación. Veremos que tal afirmación no deberá ser obstáculo para dilucidar la existencia de un liderazgo óptimo.

En segundo lugar, vamos a enfrentarnos con la problemática para la cual nos encontramos más desasistidos y, por lo tanto, en la cual nuestra aportación personal ha sido máxima: la problemática del cambio del estilo de liderazgo en una organización que desea adoptar el liderazgo óptimo. Para alcanzar este cambio hemos de

formular una estrategia empresarial que logre cambiar la cultura organizativa en lo que al liderazgo existente y deseado se refiere. En efecto, debemos saber diagnosticar la cultura actual y saber plantear una cultura deseada en donde se dé la forma más ventajosa de supervisión. A partir de ahí debemos diseñar una estrategia de cambio a base de acciones estratégicas concretas.

Las armas con las que vamos a luchar en pos del cambio las tomamos, fundamentalmente, de las técnicas de gestión de los Recursos Humanos. La selección, la formación y la evaluación de personal. Cada una de tales técnicas va a cumplir su misión dentro del diseño global estratégico de cambio.

El trabajo central de la selección de personal será el de la búsqueda de líderes eficaces que actúen a modo de revulsivo en la organización y provoquen el cambio cultural. En esta etapa será necesario diseñar un perfil profesiográfico ideal del líder que vamos a buscar, tanto desde el punto de vista caracterológico (si consideramos que, en parte, el líder ideal nace), como desde el punto de vista conductual (si consideramos que se hace). El primero, el caracterológico, sólo podrá construirse profundizando convenientemente en las teorías básicas sobre la personalidad. A partir de ahí sólo restaría establecer unos rasgos idóneos que serán objeto de búsqueda en los candidatos, a través del examen psicotécnico. El segundo perfil, el conductual, es más sencillo. La propia definición del estilo idóneo establece las características que lo construyen. Y su búsqueda queda reducida a técnicas donde el candidato actúe, tales como las Dinámicas de

Grupo, en donde puede, en efecto, ponerse de manifiesto una determinada conducta o estilo de liderazgo.

Será la Formación otra arma básica a esgrimir en este proceso de cambio iniciado. Su misión será la de trabajar con los mandos ya existentes en la empresa. Obviando la existencia de un convencimiento previo de la Alta Dirección sobre la necesidad de cambio, sólo a través de la Formación podremos emprender un proceso de cambio de mentalidad de los mandos ya existentes en la empresa, sobre el liderazgo. Para ello debemos seguir un plan de Formación, diseñado previamente, en donde se fijen unos objetivos y se adecüen los contenidos conceptuales y las técnicas formativas a dichos objetivos. Resulta, en este punto, de importancia crucial el elegir convenientemente los instructores y la metodología a seguir en los cursos. Tales instructores deberán sentirse comprometidos ideológicamente con el estilo de liderazgo que prediquen, dando ejemplo, fundamentalmente, en la metodología que utilicen en los cursos, o de lo contrario, la formación fracasará, y con ella, todo el plan de cambio.

La evaluación de personal, tercera técnica a utilizar, no formará parte del diseño estratégico de cambio sino, más bien, actuará de mecanismo de control del cambio y de estabilización del mismo.

En tercer y último lugar, hemos creído conveniente, tras el esfuerzo realizado en el capítulo anterior por conseguir establecer una estrategia de cambio, el relacionar una serie de casos prácticos de empresas que han vivido un proceso de cambio

de su estilo de mando. Se trata, sin duda, de un aterrizaje en la realidad de la empresa española y de un intento de explicitar los mecanismos que tales empresas han utilizado en su intento de cambio. Tal capítulo nos va a permitir contrastar muchas de las aseveraciones efectuadas a lo largo de la presente tesis, tanto en relación a la efectiva superioridad de un liderazgo sobre otro, como a la eficacia del modelo de cambio diseñado.

Creemos que el panorama, así planteado, se presenta tremendamente atractivo. Buscar el liderazgo óptimo desde una perspectiva histórica y científica para diseñar, a continuación, una estrategia de cambio y contrastarla empíricamente. Todo un reto en una sociedad como la nuestra, donde parece que sólo los más fuertes van a sobrevivir en un futuro próximo y donde en ese concepto de fortaleza vemos perfectamente encuadrable al liderazgo como filosofía de dirección dentro de la organización.

A final de cada capítulo hemos ido recogiendo aquellas resúmenes provisionales que de alguna manera van adelantando, parcialmente, nuestro juicio definitivo en las conclusiones finales de la tesis. Aquellas, por consiguiente, se limitarán a recoger una síntesis de juicios de valor de lo expuesto en las conclusiones finales aludidas.

Y, como punto final a esta introducción, sólo expresar un sentimiento esperanzado de que la presente tesis, o las ideas en *ésta pregonadas, lleguen a manos de dirigentes* en las que haya potestad de iniciar cambios en los estilos de liderazgo de

sus respectivas organizaciones. Que ello vaya contribuyendo a una mayor eficacia de nuestras empresas y a un mayor bienestar de todos los trabajadores. Sólo hacer constar nuestra ilusión de que así sea.

CAPITULO I
En busca del liderazgo óptimo: Modelos Clásicos

1. EN BUSCA DEL LIDERAZGO OPTIMO: MODELOS CLASICOS.-

1.0. INTRODUCCION.-

En este capítulo vamos a efectuar un exhaustivo recorrido a través de las diferentes teorías, modelos e investigaciones llevadas a cabo sobre el liderazgo. Como el propio capítulo nos dice, nuestro afán ahora, es encontrar un modelo, un estilo de liderazgo cuya validación empírica lo coloque en un plano de superioridad con respecto a los demás. Sin tal hallazgo resultaría difícil establecer una estrategia de cambio y desarrollo organizacional. Nos faltaría el norte. El objetivo hacia el cual aunar esfuerzos.

Nos parece conveniente, nada más empezar este capítulo, precisar y así aclarar, aquellos conceptos que vamos a utilizar frecuentemente en el posterior desarrollo del mismo. Seguidamente, abordaremos la base sobre la que se asienta el ejercicio del liderazgo en toda organización: el poder. Y, por último, antes de introducirnos en la revisión de teorías y modelos de liderazgo, no podemos dejarnos atrás conceptos tan básicos como la funcionalidad que cumple el papel del líder en su ejercicio dentro de un grupo organizativo.

En la búsqueda de un liderazgo óptimo, las lineas de investigación se orientan en tres direcciones. A saber: a) búsqueda de rasgos personales en los líderes que les hacen

mejores que otros; b) búsqueda, mediante el estudio del comportamiento de los líderes eficaces, de una conducta o estilo de ejercicio del liderazgo que se demuestre que es superior en eficacia a las demás conductas o estilos; y c) búsqueda de un entorno propicio en el cual determinados líderes van a alcanzar el éxito o, si se quiere, búsqueda de un modelo integrado en donde se nos demuestre que los líderes no son eficaces o ineficaces siempre, sino en función del ambiente en que se desenvuelven. Este último extremo será objeto de un próximo capítulo. El estudio de tales extremos resultará decisivo en nuestro propósito de fijar un liderazgo hacia el cual diseñar una estrategia de cambio.

1.1. EVOLUCION Y CONTEXTOS HISTORICOS.-

En nuestro esfuerzo por adentrarnos en la problemática de los estilos de liderazgo, para así poder decantarnos por un modelo hacia el cual poder optimizar tal conducta organizacional, hemos creído imprescindible emprender un recorrido histórico a través de los sistemas económicos, doctrinas, teorías e investigaciones que han inspirado distintas concepciones de cómo se ha de mandar o dirigir en el seno de las organizaciones productivas. Allí donde no tenemos noticias de cómo se dirigía a los subordinados hemos intentado con suficiente éxito, creemos, dilucidar tales extremos apartir de los principios organizacionales, sociales y humanos que han inspirado tales contextos históricos. Así, en el mundo grecorromano el sistema económico que imperaba, eminentemente esclavista, así como datos que nos han llegado sobre las relaciones laborales de entonces a la luz del Derecho Romano, nos ha hecho pensar que la dirección de los trabajadores, esclavos en su mayoría, se ejercía, predominantemente, autocrática, despótica y deshumanizadamente. La participación del trabajador en la organización en que estaba inmerso no existía. La delegación de funciones era una práctica excepcional y constituía un privilegio para los delegados generalmente allegados al director mediante lazos familiares[1]. El trabajador era considerado legalmente como una cosa y tratado igual que un animal.

---

[1] G.E.M. de Ste. Croix. "La lucha de clases en el mundo griego antiguo". Ed. Crítica. Barcelona (1988). Pág 161.

La concepción del cristianismo vino a suavizar y en ocasiones a destruir tales relaciones de producción esclavista, aun cuando formalmente los primeros apóstoles no condenaban la condición de esclavo frente a la de su amo.

Con la caída del Imperio Romano nace la Edad Media y se abre un periodo de recesión cultural, en todos los sentidos. En el campo, los señores feudales explotaban sus tierras a costa de los siervos de la gleba, a los que daban, en general, un trato deshumanizado. En las ciudades, surgieron los gremios de artesanos en cuya organización interna se propugnaban estilos de dirección o mando más participativos y considerados. El respeto por la persona del aprendiz es constatable, así como la satisfacción de éstos por el trabajo que realizaban. Tales esperanzadoras condiciones de trabajo van a sufrir un serio revés con la aparición del capitalismo y de la Revolución Industrial. Los enormes pasos dados por los gremios hacia la participación y la democracia interna van a esfumarse en la vorágine del mundo capitalista y sus métodos deshumanizados y alienantes. El miedo al castigo presidía todo sistema de liderazgo capitalista. El trabajador era tratado como una máquina.

A principios de nuestro siglo, la situación permanecía muy parecida. Las Ciencias de la Administración se empiezan a desarrollar gracias a autores como Taylor[2]. En Taylor la

---

[2]TAYLOR, Frederick W. "Principios de Administración Científica". Ed. Herrero Hnos. Sucs., S.A. México (1961).

Administración Científica tiene su principal baluarte. Desgraciadamente, el estilo de liderazgo que se desgrana del Taylorismo poco ha evolucionado del descrito a los orígenes del capitalismo. La visión pesimista del hombre -éste es un gandul- deshumanizada y mecanicista, son constantes en el Taylorismo. Poco más podemos decir con respecto al Fayolismo. Henry Fayol[3] llega a conclusiones parecidas. Una concepción rígida de la organización, eminentemente formalista, donde el organigrama y la autoridad son sagradas y la participación es nula. Entre los seguidores de Fayol se vislumbra una nueva perspectiva en Gulick y Urwick. Autores que parecen empezar a caer en la cuenta de la necesidad de considerar los problemas humanos y sociales en la dirección del capital humano.

Los tímidos pasos dados hacia una dimensión más humana de la dirección empresarial por los seguidores de Fayol, como respuesta de la multitud de problemas que la Administración Científica era incapaz de resolver, van a convertirse en una auténtica revolución gracias a los experimentos de Hawthorne dentro de la administración de las relaciones humanas. En efecto, la satisfacción de las relaciones grupales, la eficacia de las direcciones más participativas, la crisis de concepciones de la Administración Científica fueron hechos corroborados en el marco de los experimentos de Elton Mayo en la Western Electric Company. No sólo la satisfacción de los empleados, sino el propio desempeño se vieron incrementados a través de liderazgos más

[3]FAYOL, Henry. "Administración Industrial y General". Ed. Herrero Hnos. Sucs., S.A. México (1961).

participativos y de políticas más orientadas a la realidad social del hombre y a su complejidad humana.

Sin embargo, la introducción de la participación y la democracia en las organizaciones fue más bien labor de la Escuela del Comportamiento que de ninguna otra. En efecto, McGregor[4] establece una nueva concepción del hombre, más optimista que las existentes hasta entonces y la plasma en su "Teoría Y", propugnando, así, un estilo de liderazgo más democrático y participativo. Tal novedosa concepción humana o "Teoría Y" va a convertirse, frente a la tradicional "Teoría X", en motivo de reflexión sobre la idoneidad o no de los estilos de liderazgo utilizados hasta entonces por los gerentes y supervisores en la empresa.

Sin salir de la Escuela del Comportamiento, Chris Argyris llega a conclusiones parecidas a través de formulaciones algo distintas. Para Argyris[5], el estilo de dirección de personal existente en las organizaciones modernas desencadena en el subordinado un proceso psicológico que lo lleva a la frustración o fracaso. Tal estilo tiende a ser marcadamente autoritario e inhibe el proceso de maduración del empleado manteniéndolos dependientes, pasivos y subordinados. Argyris predice una evolución de tales organizaciones así concebidas hacia estructuras más participativas e igualatorias. La integración o

---

[4]McGREGOR, Douglas. "El aspecto humano de las empresas". Ed. Diana. México (1969). Pág 43 y ss.

[5]ARGYRIS, Chris. "El individuo dentro de la organización". Ed. Herder. Barcelona (1979).

implicación del trabajador con la empresa crecerá y su satisfacción con ésta propiciará el, denominado por él, éxito psicológico.

Maslow, Herzberg y McClelland orientaron sus conclusiones desde la teoría de las motivaciones del trabajador en la empresa. Todos ellos coinciden en la importancia del estilo de supervisión en la conformación de un clima laboral que permita la satisfacción de las necesidades superiores del subordinado. La satisfacción plena, por tanto, sólo será posible con estilos de liderazgo que busquen la realización plena del individuo. Tales estilos son obvios. La participación y la consideración humana deben siempre presidirlos.

La punta de la lanza de los estilos de liderazgo y métodos de dirección quizá esté constituida por el florecimiento de la moderna Teoría Z de Ouchi en Japón y de los Círculos de Calidad[6]. La total integración del trabajador en la empresa, en la que permanece toda su vida. El fomento de la cooperación frente a la competitividad. La huída de la superespecialización laboral y las revolucionarias toma de decisiones participativas son algunos aspectos de la filosofía que impera en los métodos de dirección del empresariado japonés y que han asombrado al mundo. Los Círculos de Calidad, como instrumento de participación total del empleado en la marcha de la organización, han alcanzado un gran desarrollo en las industrias japonesas.

---

[6]OUCHI, William. "Teoría Z". Ed. Orbis. Barcelona (1984).

No sabemos lo que el futuro nos podrá aún deparar, pero, nosotros, nos conformaríamos con consolidar en nuestro país, respetando, por supuesto, nuestra peculiar idiosincracia, los métodos de tomar decisiones y supervisar hoy existentes en las empresas copartícipes en lo que se ha venido a llamar, el milagro japonés.

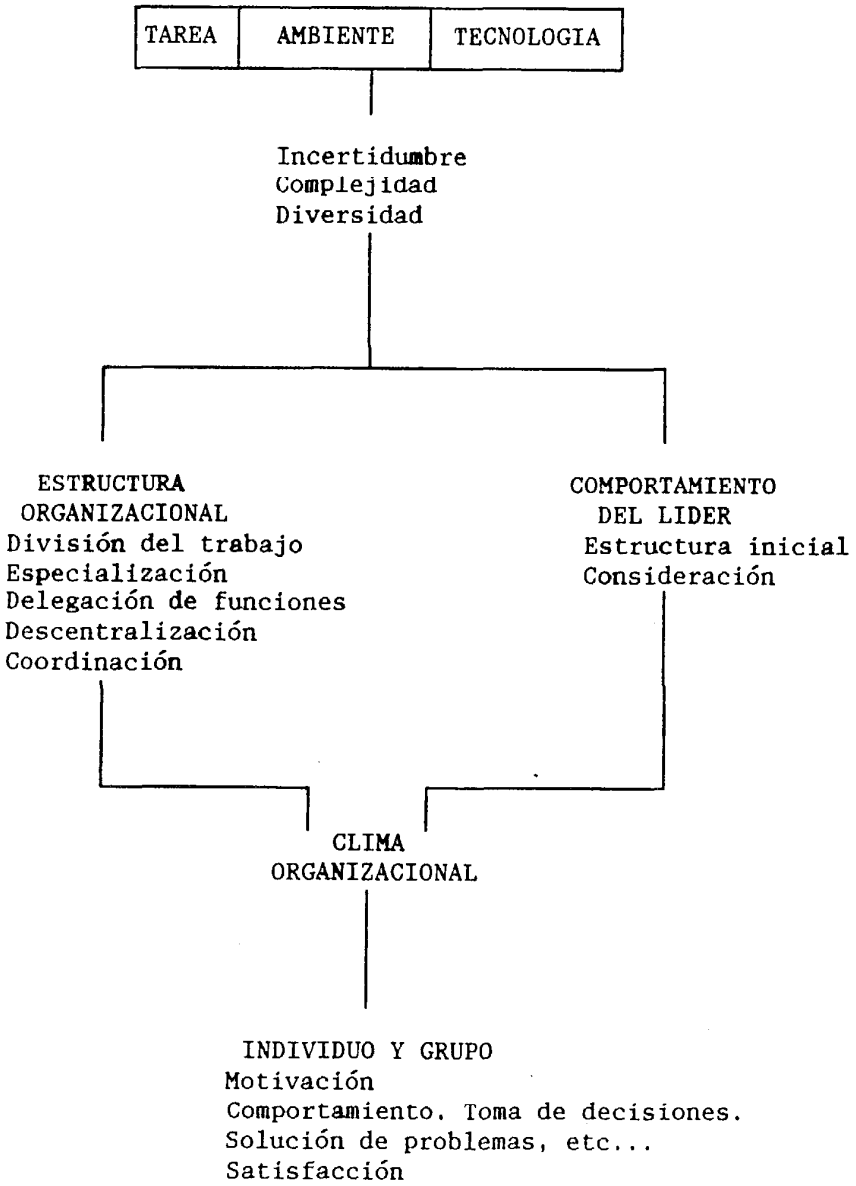
1.2. ENCUADRAMIENTO DEL LIDERAZGO EN UN MODELO DE ANALISIS ORGANIZACIONAL.-

El estudio del liderazgo será objeto, a lo largo de esta tesis, de múltiples enfoques desde diferentes disciplinas. Sin embargo, quizá sea su encuadramiento en la ciencia organizativa, el punto de partida más conveniente en el estudio del liderazgo. Sabemos que las modernas teorías de la organización apuntan a planteamientos sitémicos, donde la empresa se configura como un conjunto de elementos estrechamente interrelacionados y condicionados entre sí, en donde el comportamiento del líder no va a ser una excepción. En efecto, variables tales como el tipo de tarea, el ambiente exterior, la tecnología utilizada por la empresa, resultan ser condicionantes del comportamiento y la eficacia del líder.

La Figura 1.1. nos muestra un esquema clarificador de lo expresado anteriormente. Este pone, en su análisis, énfasis especial en el aspecto contingente o condicionante del conjunto de los diversos elementos organizacionales, es decir, resalta la dependencia de la estructura organizacional o del comportamiento del líder de variables superiores tales como, según ya mencionamos, la tarea, el entorno y la tecnología. Así, se intenta clarificar este extremo mediante dos tipos de organizaciones opuestas. La primera sería aquélla diseñada para ejecutar tareas muy bien estructuradas y programadas, previsibles y rutinarias: el ensamblamiento de automóviles, la llevanza de libros de contabilidad, etc... En estas organizaciones lo que prima es la eficiencia y las empresas con éxito tienden a ser "cerradas" y "mecánicas". El comportamiento humano en su interior tiende a estar muy controlado, sujeto a gran cantidad de reglas. El comportamiento del líder aquí, se verá influenciado también. Teóricamente, su tendencia irá hacia actitudes directivas y controladoras.

Por contra, en organizaciones como las de los laboratorios de investigación y desarrollo, sus tareas, ambiente y tecnología pueden determinar organizaciones más "abiertas" y "orgánicas". Aquí, el control sobre los empleados es menor y el comportamiento del líder más tendente a fomentar la participación.

FIGURA 1.1. Modelo de análisis organizacional.



Fuente: DESSLER, Gary. "Organización y Administración: enfoque situacional". Ed. Prentice/Hall. Bogotá (1979).

En próximos epígrafes ahondaremos más en este enfoque contingente del liderazgo. Quede esta breve alusión a tal extremo, como una reflexión de lo mutilado que resultaría un estudio sobre el liderazgo aislado de la realidad de la organización que le envuelve.

Por último, volviendo a la Figura 1.1., sólo nos queda por indicar la influencia determinante que ejerce el comportamiento del líder, hasta el punto de ser, junto con la estructuración organizacional, el elemento conformante del clima organizativo. "Este clima, que refleja la forma en que los subordinados perciben a su líder y a la organización misma, se relaciona a su vez con la motivación y el comportamiento", señala Dessler[7].

Así, habremos llegado al objetivo último de esta tesis: conseguir influir sobre los individuos y los grupos de la organización, en orden a motivarlos para alcanzar mayores índices de satisfacción y rendimiento.

---

[7]DESSLER, Gary. Op.cit. Pág.10

1.3. DEFINICION Y CONCEPTOS AFINES.-

Huse y Bowditch[8] definen el liderazgo como "el esfuerzo que se efectúa para influir en el comportamiento de los otros, o para cambiarlo en orden a alcanzar los objetivos organizacionales, individuales o personales". En el empleo común del término líder se hace referencia a una persona carismática que arrastra a otras personas hacia una dirección deseada. En la política, en la historia, en la religión, etc... hemos podido apreciar hombres que como Hitler y Martín Lutero King se erigieron como ejemplos relevantes de líderes. En ellos se dieron las condiciones aludidas de capacidad de influencia sobre el comportamiento de sus seguidores, alentándoles a luchar contra la discriminación racial en el caso de Martín Lutero y logrando un amplio apoyo popular en el caso del dictador. En ambos casos los súbditos de cada uno "consentían" esta influencia a cambio de ser conducidos hacia la consecución de sus objetivos sociales, individuales o personales. O, por lo menos, así lo pensaba buena parte del pueblo alemán.

Quizá, cuando hablamos de líder nos referimos más al líder informal, que surge en el grupo a través de los procesos dinámicos de grupo estudiados por la sociología, que al formal o aquél que es investido de autoridad por un poder establecido. Es éste el que normalmente conocemos por jefe, director, capataz, etc... Nosotros no vamos a profundizar en el liderazgo informal

---

[8] HUSE, Edgar F. y BOWDITCH, James L. "El comportamiento humano en la organización". Ed. Deusto. Bilbao (1976). Pág.132

de la organización, aunque tal liderazgo sería deseable que se superpusiera con el formal. Es ésta una política de promoción de puestos de mando que toda empresa debiera practicar, aun cuando reconocemos que en la práctica no está exenta de dificultades. Ahora bien, la organización debe siempre intentar que el líder formal, al que se inviste como tal, reúna el mayor número posible de condiciones propicias para el mando para prever así, un eficaz desenvolvimiento en el cargo. Ello conlleva un análisis previo de a quién y porqué un grupo elige como líder informal, qué características personales ve dicho grupo en él y qué estilo de conducta presenta en el seno del grupo para que éste le acepte como tal y lo considere como instrumento eficaz para dirigirle al logro de sus metas.

Hay autores, como Robert Dubin, que consideran que cualquier persona es un líder en potencia. El que se le erija como tal depende de la situación concreta a la que se enfrente el grupo. Así, Robert Dubin[9] afirma: "Un grupo detesta la confusión, incluso la que resulta de no tener líder. Cualquier organización tiene más individuos aptos para ejercer el liderazgo, al menos temporalmente, que puestos de líder a ocupar. En situaciones de crisis es cuando surge un individuo como líder, del que se desconocían sus cualidades como tal y los jefes de una organización aprenden dónde se hallan las capacidades potenciales del liderazgo".

---

[9]DUBIN, Robert. "The World of work: Industrial Society and Human Relations". Ed. Prentice/Hall. Englewood Cliffs, N.J. (1958). Pág.393.

pero podemos ir más lejos todavía. Existen autores que afirman que un líder de un grupo lo es en una situación dada, pero si ésta cambia ese mismo líder puede ya no ser aceptado como tal. Así, coyunturas diferentes exigen distintos tipos de líderes. Incluso, un mismo individuo puede esgrimir aspectos distintos de su personalidad, en función de distintos problemas que se presenten. A este respecto, Ross y Hendry[10] afirman: "El liderazgo no se puede importar del exterior: es algo que surge, crece y se consigue. No basta poseer determinadas cualidades de personalidad y de realización identificables con aquél. Tampoco es suficiente haber experimentado aceptación de liderazgo por uno o más grupos en el pasado. El liderazgo es tanto una función de la situación, la cultura, el contexto y las costumbres de un grupo u organización, como de atributos personales y de necesidades de grupo".

Esta variabilidad y relatividad en los patrones del liderazgo informal es lo que hace dificultoso para la organización el lograr superponer, con absoluta nitidez, los líderes formales e informales. Sin embargo, no es una meta que creamos deba abandonarse. Estamos ante un reto que toda organización debe asumir si quiere alcanzar un más eficaz desenvolvimiento de sus líderes (en adelante siempre nos referiremos a los formales) que contribuya a una mayor eficiencia empresarial.

---

[10] ROSS, M.G. y HENDRY, Ch.E. "New Understandings of Leadership". Association Press. New York (1967).

1.3.1. Poder y Autoridad.-

No estamos ante un mismo concepto. La capacidad para influir en el comportamiento de los demás es lo que denominamos poder. Ahora bien, el que detenta la fuente del poder puede conferir poder a otros. Este poder conferido a una persona determinada es lo que denominamos autoridad. Como señala Schein[11]: "La autoridad es un poder que asignamos a una persona libremente con lo que esta persona queda revestida ya de un poder, independientemente de que lo posea por sí misma".

Se puede tener poder sin autoridad; por ejemplo, cuando alguien nos apunta con una pistola. Lo contrario es más difícil. En realidad, la asignación de autoridad a una persona en la empresa es similar a su nombramiento como líder formal lo que lleva aparejado el conferimiento de poder para desempeñar su cargo. Claro está que, como apuntabamos anteriormente, lo ideal sería más que "nombrar" a una persona líder formal, "reconocer" o "legalizar" su situación de liderazgo informal en un grupo o en toda una organización. Aquí se da, si cabe, un reforzamiento del poder que ya ha sido tácitamente confiado por el grupo a su líder informal.

Cabe hablar, por tanto, de un revestimiento informal de autoridad al líder, tal y como se ha planteado. Quizás por ello se podría afirmar, cayendo más que nada en un juego de palabras, que puede

---

[11] SCHEIN, E.H. "Psicología de la Organización". Ed. Prentice/Hall Internacional. Madrid (1976). Pág.142.

darse el caso de un líder formal sin autoridad, si admitimos el postulado de los que afirman que la verdadera autoridad procede del grupo y no de la jerarquía.

1.4. EL PODER: LA BASE DEL LIDERAZGO.-

Indudablemente el poder es la base sin la cual es imposible desempeñar funciones de liderazgo. Tal y como señalabamos en el apartado anterior cuando precisabamos los conceptos de poder y autoridad, la capacidad de un líder para influir en el comportamiento de otros, es lo que denominamos poder.

French y Raven[12] establecen cinco tipos distintos de poder, en función de los cuales, una persona puede influir en otra: el poder legítimo, el poder experto, poder carismático, poder premiador y poder coercitivo.

* El Poder Legítimo.-

El poder legítimo o del cargo es aquél que se detenta en función del conferimiento que de él hace la fuente de poder formal de una organización. Esa capacidad de influencia sobre los otros la tiene quien ha sido investido de autoridad, y en la medida en que el poder que oficialmente ha sido depositado en sus manos, sea reconocido por los subordinados como tal. Haciendo referencia a este tipo de poder Huse y Bowditch[13] señalan que "...en una organización formal el poder se ejerce entre cargos y no entre individuos".

---

[12]FRENCH, John y RAVEN, Bertram. "Bases del poder social" en "Dinámica de grupos", D. Cartwright y A. Zander. Ed. Trillas. Méjico (1977).

[13]HUSE y BOWDITCH. Op.cit. Pág.131.

Al igual que las normas legales pueden estar en vigor pero no ser válidas, es decir, carecer de capacidad de cumplimiento; así el poder legítimo deja de ser poder desde el preciso momento en que pierda la aceptación de los subordinados y, por tanto, su potencial de influencia. Como afirma Schein[14]: "es condición necesaria de la autoridad (poder conferido) que pueda imponerse". Así, nos encontramos en la historia prohibiciones como la de fabricar y vender bebidas alcohólicas en Estados Unidos o, modernamente, drogas que, a pesar de estar impuestas por el poder legítimo, sin embargo, muchas personas no cumplen o no han cumplido.

Todo esto nos debe hacer reflexionar sobre la cuestión de si detrás del conferimiento oficial de poder legítimo, o dicho de otra forma, si detrás del acto de imposición de "la estrella" de jefe, existe un reconocimiento oficial de aptitudes y actitudes probadas para el mando, en una persona determinada.

Rodríguez Porras[15] señala tres notas características del poder basado en la legitimación. A saber:

- Un marco institucional: la empresa, la sociedad política, la organización.

- Un reconocimiento de la normativa del marco institucional antes señalado, por parte de los subordinados.

- La existencia de una "autoridad del cargo" (position

---

[14]SCHEIN, E.H. Op.cit. Pág.143.

[15]RODRIGUEZ PORRAS, J.M. "El factor humano en la empresa". Ed. Deusto. Bilbao (1989). Pág.119.

authority) según la recoge Barnard[16], que consiste en que el poder viene al superior por el cargo que ocupa, más que por sus cualidades personales.

- El Poder Experto.-

El poder experto, o basado en la pericia o el saber, es aquél que se detenta en función de los conocimientos que tiene un líder. Huse y Bowditch[17] afirman que "el poder experto está basado en la autoridad de los conocimientos".

Resulta indudable que los conocimientos de una persona pueden erigirle en líder. Basta que el grupo vea a esa persona capaz, por su saber, de resolver problemas y de alcanzar sus objetivos.

Incluso fuera de la organización, es corriente que aceptemos que un profesional experto (médico, abogado, etc...) ejerza sobre nosotros influencia, hasta el punto de, en muchas ocasiones, nos ponemos ciegamente en sus manos. Esta aceptación del rol de líder, se explica por nuestra confianza de que, dicho profesional, por su pericia o saber, es capaz de resolver nuestros problemas de salud o jurídicos.

No estamos ante una teoría alejada de la realidad cotidiana

---

[16]Véase BARNARD, Ch. "The functions of the Executive". Harvard University Press. Cambrigde, Mass. (1971). Pág.163 y ss.

[17]HUSE y BOWDITCH. Op.cit. Pág.131.

empresarial. A lo largo de nuestros años de experiencia profesional en la empresa privada, nos hemos llegado a familiarizar con máximas tales como: "información es poder...". Máxima que solía poner en aviso, al recién incorporado, de que era necesario mantener las "antenas" alertas, en una búsqueda acelerada de información acerca de la organización y su cultura. Tal información le permitía una rápida socialización en la organización, con las implicaciones de status y poder que dicha socialización conllevaba. El planteamiento era, pues, sumamente claro: el mejor informado detenta un cierto poder sobre los menos informados.

Ahora bien, la situación de privilegio de los expertos, mejores informados o más sabios, en una organización, desencadena o no un acatamiento de los demás, en orden al logro de sus objetivos. Fijémonos en que hemos apuntado la posibilidad de una falta de acatamiento. ¿Cómo se explica ésto? Como señala Rodríguez Porras[18], la confianza que precede al poder experto y sirve de base al asentimiento del subordinado, "...se apoya en dos componentes: un componente cognoscitivo, el reconocimiento de una capacidad; y un componente motivacional, el reconocimiento de una voluntad de servicio". Es por ello, por lo que podemos afirmar que no basta la pericia o el saber experto para que se produzca un acatamiento del grupo. Es también necesario que el grupo vea, en el experto, una voluntad de servicio, de querer poner su acervo cultural y pericial al servicio de la colectividad.

---

[18]RODRIGUEZ PORRAS, J.M. Op.cit. Pág.121.

Son éstas cuestiones de las que debería siempre tomar buena nota el staff de una organización, dado que su poder dentro de ésta, es más experto que legítimo. Como apunta McGregor[19], los departamentos staff, pasan a veces dificultades debido a la imagen que proyectan o que es percibida: no dan una imagen de servicio, sino se ve en ellos, veladamente, una actitud de imposición...

El Poder Carismático.-

Probablemente hemos escuchado en alguna ocasión, a alguien decir: "A fulano le obedecen cuando ordena porque tiene autoridad", ó "...es que tiene carisma...". Ambas expresiones, autoridad y carisma (al margen del concepto dado anteriormente a la autoridad), aun siendo expresiones sin un pretendido rigor etimológico, curiosamente lo poseen. Autoridad proviene del latín, "auctoritas", que, a su vez, proviene del griego del verbo "augere", que significa "hacer crecer". Carisma viene del griego y significa "gracia". En ambos casos se hace referencia a las dotes personales que presenta un individuo, en virtud de las cuales, ejerce una gran influencia sobre sus seguidores. El término carisma, fue introducido, en este sentido, en la sociología por Max Weber.

El poder legítimo, recordemos, hacía referencia al poder basado

[19] Véase McGREGOR, Douglas. "Mando y motivación". Ed. Diana. Méjico (1974). Págs.131-150.

en el cargo oficial y en las prerrogativas que al líder le proporciona la detentación de tal cargo, sobre sus subordinados. Si tales prerrogativas producen en los subordinados un asentimiento o reconocimiento del pretendido influjo sobre éllos, el poder legítimo es eficaz. Sin embargo, el poder carismático, el también denominado poder de "identificación"[20], se basa en la persona misma que ocupa el cargo oficial. El poder legítimo se "da" mediante un nombramiento; el poder carismático se "reconoce" mediante un nombramiento. El poder experto hace referencia al bagaje cultural de una persona; el carismático a la personalidad.

Estamos, de nuevo, ante esa inagotable meta de adecuación del liderazgo formal al informal. Podríamos afirmar que el líder carismático tiende a ser el líder informal de un grupo; el legítimo el formal. La búsqueda, en la práctica empresarial, de que ambos poderes sean detentados por una misma persona, puede ahorrarnos conflictos o, como mínimo, asegurar el buen éxito del poder legítimo.

Bernard Bass[21] relaciona aquellas características que suele reunir un líder carismático:

a) Confianza en sí mismo. El líder carismático es consciente de sus posibilidades y tiene un buen concepto de sí mismo.

b) Independencia y moral sólida. El líder carismático confía

---

[20] FRENCH, J. y RAVEN, B. Op.Cit. Pág.293.

[21] BASS, Bernard. "Leadership and Performance beyond Expectations". The Free Press. Nueva York (1985). Pág 45 y ss.

en su buen criterio sin desmoralizarse, ni por opiniones de otros ni por circunstancias adversas.

c) Psicología. Tiene cualidades que le permiten ser capaz de prever y entender el comportamiento de los demás.

d) Comunicador. El líder carismático es hábil con los mecanismos de comunicación individual y grupal.

e) Catalizador. Interviene en los procesos de superación de los demás a sí mismos; les impulsa a trabajar por la consecución de sus objetivos personales y de grupo.

f) Libre de conflictos internos. Existe un gran equilibrio mental en los líderes carismáticos. Están muy lejos de sufrir conflictos psicológicos neuróticos o de otro tipo, que les impidan un desenvolvimiento desinhibido y natural con los subordinados en el seno del grupo.

Al detentador del poder carismático, hay autores que lo consideran como el único merecedor del calificativo de líder[22]. Para ellos, los líderes son nombrados por el grupo en virtud de sus carismas. Los demás son jefes, directores, supervisores, etc... Quede esta observación como testimonio de la importancia del carisma en la conformación del liderazgo en la organización, y en cualquier estudio que queramos afrontar dentro o fuera de la presente tesis.

---

[22]HALLORAN, Jack. "Relaciones Humanas". Ed. Hispano Europea. Barcelona (1982). Pág.403.

* El Poder Coercitivo.-

El poder coercitivo es la capacidad de influencia de un líder, sobre sus subordinados, en virtud de su control sobre los medios necesarios para éstos satisfacer sus necesidades. El poder coercitivo se basa en el temor del subordinado de que el líder le castigue negándole dichos medios (dinero, seguridad, reconocimiento, etc...) si aquél incumple sus órdenes. Desgraciadamente, éste sigue siendo un poder muy extendido en los liderazgos de nuestras empresas, en España. No está de más hacer de nuevo alusión a aquella experiencia que vivimos no hace muchos años en donde, en una reunión de directores de departamentos, se nos dirigió el Director Gerente en los siguientes términos: "Los empleados son nuestros enemigos. Ellos nos tienen miedo y está bien que así sea; es más, debemos esforzarnos por inspirarles miedo. Sólo así trabajarán más y mejor...". Pocos años después, la empresa presento suspensión de pagos y creemos que ya no existe en la actualidad...

Este tipo de poder suele estar asociado a estilos de mando autoritarios, estilos que tendremos ocasión de estudiar más detenidamente. Rodríguez Porras[23] señala una serie de implicaciones que se desprenden del ejercicio del mando basado en el poder coercitivo:

- Para que el poder coercitivo fuese totalmente eficaz, es

[23]RODRIGUEZ PORRAS, J.M. Op.cit. Pág.116.

necesario el completo control de los medios de los que depende el subordinado para satisfacer sus necesidades; control absoluto que normalmente no se da, sino que el subordinado siempre conserva en parte.

- El poder coercitivo se basa en que el subordinado siempre trata de burlar la vigilancia del líder para infringir sus normas e instrucciones. Por ello, pregona una vigilancia tan estrecha que la hace irrealizable en la práctica.
- Este poder tiende a generar hostilidad hacia el liderazgo así conformado. Hostilidad que es atacada con más coerción y castigo generando, así, una espiral con graves consecuencias, de todo tipo, para la organización.
- El cambio de poder es aquí muy complejo, pues el abandono progresivo del castigo puede ser percibido por los subordinados como signo de debilidad de la jerarquía, lo que obliga a éstos a reforzar su presión coercitiva.
- Este tipo de poder utilizado cómo base para el ejercicio de un determinado liderazgo, presenta el problema de que es poco o nada compatible con otros poderes. Así, premiar o intentar motivar en un clima coercitivo, se percibe como debilidad por parte de los subordinados.

Resulta evidente nuestra aversión particular a este tipo de poder, así como nuestra falta de credibilidad en la eficacia de un liderazgo que tenga por base tal poder coercitivo. Sin embargo, ¿supone también esto, nuestra condena a la existencia de cualquier manifestación de disciplina? Por supuesto que no. Es la completa cimentación de un liderazgo en tal tipo de poder

lo que creemos nefasto. La existencia de una disciplina formal, así como el fomentar la autodisciplina, que actúe como último recurso de coerción en el ejercicio del mando, parece siempre aconsejable. En cualquier caso, siempre cabrá la pregunta de si el recurrir a la disciplina formal no está evidenciando, a la postre, el fracaso en el ejercicio del liderazgo en una organización.

* El poder premiador.-

Estamos ante el poder opuesto al anteriormente visto. Presupone por parte del líder el mismo control sobre los medios o recursos que posibilitan la satisfacción de los deseos y metas del subordinado (p.e.: dinero, elogio, status, etc...). El poder premiador logra la influencia sobre los subordinados mediante una eficaz concesión de estos medios por parte del líder. Así, el subordinado acepta estas reglas de juego: "si obedeces mis órdenes, te premio".

En la práctica, tal tipo de poder no está exento de dificultades. Así, existe el riesgo de que el grupo perciba este poder como un chantaje encubierto, o como algo infantilizador, o como una forma velada de introducir el castigo mediante la discriminación en la adjudicación de los premios. Sin entrar en la valoración de tales extremos, nosotros pensamos que todo líder debe controlar los medios de que necesitan los subordinados para su propia satisfacción. Es más, creemos que el propio grupo no lo aceptaría

sin tal circunstancia, ya que, recordemos, el líder actúa como guía en pos de tales logros grupales y personales. Por tanto, creemos, que negar tales medios, como forma de castigar, o concederlos, como forma de premiar, no siempre puede resultar una política aceptable ni percibida como legítima por parte del grupo.

Es importante, por último, aclarar que lo antedicho no pretende infravalorar a los eficaces planes de incentivos o a las tan positivas actitudes reforzadoras de los líderes, en lo que se refiere a elogios, consideración, etc... Ponemos objeciones al poder premiador en estado puro, pero no contra la utilización de elementos positivos del mismo en la conformación de un liderazgo motivador y eficaz en el seno de las organizaciones.

1.5. LAS FUNCIONES DEL LIDER.-

1.5.1. Diversidad de conceptos.-

No existe acuerdo entre los estudiosos del liderazgo, en las funciones que desempeña un líder en el seno de un grupo u organización. Sería, a su vez, necesario distinguir las funciones de un líder formal, en la organización, de las del informal, en el grupo; aun cuando coexisten elementos comunes. Bowers y Seashore definen la funcionalidad del liderazgo desde la amplia perspectiva tanto formal como informal. En este sentido afirman que "el liderazgo es una función organizacionalmente útil, desempeñada por un miembro de una familia organizacional hacia otro miembro o miembros de la misma familia organizacional".[24]

Koontz y O'Donnell[25] se ciñen más a un enfoque formal de la función del liderazgo cuando la definen como "el inducir o persuadir a todos los subalternos o seguidores a contribuir a las metas de la organización de acuerdo con su capacidad máxima". De cualquier forma, démonos cuenta, que en nuestro intento de conceptualizar las funciones del liderazgo, estamos proporcionando nuevas definiciones del liderazgo, esta vez en virtud de su funcionalidad.

---

[24]BOWERS, David G. y SEASHORE, Stanley E. "Predicting Organizational Effectiveness with a Four-Factor Theory of Leadership". Administrative Science Quarterly, Vol.11, Núm.2, (1966). Pág 240.

[25]KOONTZ, H. y O'DONNELL, C. "Curso de Administración Moderna". Ed. McGraw Hill. Méjico, 1976.Pág 588.

Resulta, así, complejo el intentar relacionar un conjunto concreto de funciones que desempeñe el líder en la organización. Tanto más en cuanto, como afirma Halloran[26], es difícil atribuir todas las funciones posibles del liderazgo a un mismo líder en un mismo momento; "más bien existen funciones para cada ocasión, que dependen de las necesidades y exigencias del grupo".

Cartwright y Zander[27] abordan el tema comenzando por considerar el liderazgo "como la ejecución de aquellos actos que ayudan a que el grupo logre sus resultados favoritos". Continúa llamando a tales actos "funciones del grupo", y termina por afirmar que "todas las funciones del grupo (es decir, todas las acciones de los miembros que ayuden a que el grupo obtenga los estados deseados) son funciones del liderazgo"[28]. Para formular esta última afirmación, en donde se identifica las funciones del liderazgo con las propias del grupo, Cartwright y Zander se apoyan en la idea de que los miembros del grupo ejercen liderazgo desde el momento y en el grado en que influyan, mediante su presencia, en el comportamiento de aquél. Si, como ellos dicen, desempeñar una función de grupo por parte de un miembro lleva aparejado, indefectiblemente, una influencia sobre los demás; ambas funciones se tienden a identificarse.

---

[26]HALLORAN, Jack. Op.cit. Pág.414.

[27]CARTWRIGHT, D. y ZANDER, A. "Dinámica de Grupos. Investigación y Teoría". Ed. Trillas. Méjico (1977). Pág.334.

[28]CARTWRIGHT y ZANDER. Op.Cit. Pág.335.

1.5.2. Dos tipos de funciones.-

De acuerdo con lo expresado en el apartado anterior, las funciones básicas del grupo tienden a confundirse con las del liderazgo (compartido, normalmente), toda vez que el desempeño de aquéllas por uno o varios miembros del grupo conlleva, como señalabamos, una influencia sobre los demás.

Cartwright y Zander[29] distinguen, así, dos funciones de grupo atendiendo a la clasificación, en dos divisiones, de los objetivos que persigue:

a) lograr un tipo específico de meta de grupo y
b) mantener o fortalecer la cohesión del grupo.

Ejemplos de conductas encaminadas a alcanzar los objetivos clasificados en a), es decir, a lograr las metas del grupo, podrían ser: iniciar la actividad, mantener la atención de los miembros en la meta, aclarar el tema, desarrollar un plan de acción, evaluar la calidad del trabajo efectuado y conseguir información de los expertos.

En cuanto a b), a mantener o fortalecer la cohesión del grupo, tendríamos: conservar placenteras las relaciones interpersonales, arbitrar en los conflictos, proporcionar ánimo, dar a la minoría la oportunidad de ser escuchada, estimular la

[29]CARTWRIGHT y ZANDER. Op.cit. Pág.337.

autogestión y aumentar la interdependencia entre los miembros.

Existen otros autores que con otras teorías acerca de la funcionalidad del liderazgo han establecido relaciones diferentes de funciones concretas del líder. En realidad tales clasificaciones no dejan de recoger, implícitamente, las dos vistas anteriormente. Así, Krech y Crutchfield[30] han enumerado catorce funciones que el líder puede ejecutar. Este, por tanto, puede actuar como: ejecutivo, planificador, creador de políticas, experto, representante externo del grupo, controlador de las relaciones internas, proveedor de recompensas y castigos, árbitro, ejemplo, símbolo del grupo, substituto de la responsabilidad individual, ideólogo, figura paterna y chivo expiatorio.

Katz y Kahn[31], en su conjunto de funciones del líder hace especial hincapié en la integración de los grupos y subordinados en el conjunto de metas organizacionales. Así, afirma que el líder debe:

1. Proporcionar a sus seguidores la satisfacción directa de sus necesidades.
2. Estructurar la ruta para el logro de la meta (que debe satisfacer tanto las necesidades personales como los objetivos organizacionales).
3. Eliminar obstáculos para el logro de las metas.

---

[30]Citados por CARTWRIGHT y ZANDER. Op.cit. Pág.335.

[31]KATZ, D. y KAHN, R.L. "Psicología Social de las Organizaciones". Ed. Trillas. México (1977). Cap11.

4. Modificar las metas del empleado de tal manera que sus metas personales puedan ser útiles para la organización.

Por último, Miljus[32] presenta su relación de funciones del liderazgo, donde refleja la doble responsabilidad del líder hacia la organización y hacia los subalternos:

1. La determinación realista de objetivos de desempeño (en términos de calidad, cantidad y seguridad).
2. Proporcionar a los trabajadores los recursos necesarios para desempeñar sus tareas.
3. Comunicar a los trabajadores lo que se espera específicamente de ellos.
4. Proporcionar una estructura adecuada de recompensas para estimular el desempeño.
5. Delegar autoridad cuando sea necesario e invitar a la participación cuando sea posible.
6. Eliminar obstáculos para lograr una labor eficaz de los subordinados.
7. Elogiar la labor de los subordinados, así como evaluarlos y comunicarles los resultados de tal evaluación.
8. Mostrar consideración personal hacia el empleado.

---

[32]MILJUS, Robert C. "Effective Leadership and the motivation of Human Resources". Personnel Journal, vol.49, número 1 (enero 1970). Págs.37-40.

1.6. TEORIA DE LOS RASGOS DEL LIDER.-

En la búsqueda del liderazgo óptimo para una organización, los investigadores comenzaron por buscar un perfil de características personales que se correspondiera con el prototipo de líder ideal. Según este enfoque, el criterio para poder prever el éxito de una persona, en funciones de mando, depende de la adecuación de su perfil psicológico personal al perfil profesiográfico del líder perfecto. La mayoría de los estudios pretendían identificar y medir aspectos tales como la inteligencia, las actitudes y la estructuración de la personalidad, pero no tomaban en consideración factores circunstanciales en el desempeño de los líderes estudiados, tales como el considerar la personalidad de sus subordinados o el tipo de tarea que ejecuta el grupo.

Los primeros estudios se realizaron en las décadas de 1940 y 1950. Sus resultados no han sido convincentes, sobre todo porque las coincidencias entre los rasgos ideales deducidos de los líderes estudiados no fueron concluyentes. En este sentido se dirigieron los estudios de Bird[33] y analizando las investigaciones que se llevaron a cabo hasta 1940, se encontró con que sólo un 5% de las "características descubiertas en un líder" eran comunes a cuatro o más investigaciones.

Gibb[34] llega a afirmar que "muchos estudios de la personalidad de

---

[33] en DESSLER, Gary. Op.Cit.

[34] GIBB, C. "Leadership" en Handbook of Social Psychology. Vol2. Ed.Lindzey. Addison-Wesley. Mass. (1954).

los dirigentes no han revelado ninguna pauta uniforme de características que los distingan".

Sin embargo no todos los estudios sobre los rasgos del líder podemos considerarlos como esfuerzos en vano. Con el avance de las ciencias que estudian el comportamiento y la personalidad humana, se han ido examinando muchos más aspectos que los imaginables en un principio. Sin embargo, podríamos preguntarnos si, de cualquier forma, es la base del estudio la que falla, es decir, el aislamiento del líder del entorno concreto en el cual esta inmerso. Como apunta Cartwright y Zander[35] un buen ejemplo de lo dicho sería "el piloto bombardeo, excelente líder de la tripulación si el avión está en vuelo, pero puede resultar un líder de lo más inadecuado si el avión se estrella y la tripulación se enfrenta al problema de sobrevivir o de hallar el camino de regreso".

Aún así, repetimos, los estudios han producido con el tiempo resultados más positivo. Murray Ross y Charles Hendry[36] proponen el perfil de personalidad del líder, partiendo de numerosos test efectuados con tal fin:

1. Poseen confianza en sí mismos, están bien integrados y son emocionalmente estables.
2. Desean aceptar la responsabilidad de dirigir y son

---

[35]CARTWRIGHT y ZANDER. Op.Cit. Pág 336.

[36]ROSS y HENDRY. "New Understandings of Leadership". Association Press. New York (1967). Pág 28.

competentes al tratar con situaciones nuevas.

3. Se sienten identificados con los objetivos y valores de los grupos que conducen.

4. Muestran calor, sensibilidad y simpatía hacia los demás, ofreciendo soluciones prácticas y de ayuda.

5. Son inteligentes respecto a los otros miembros del grupo.

6. Mantienen, permanentemente, la relación de sus funciones de liderazgo.

7. En actuaciones públicas o electorales, muestran más entusiasmo y capacidad de expresión que otros tipos de líderes.

Haciendo un esfuerzo por resumir estos rasgos podríamos concluir que, en primer lugar, el líder debe tener un coeficiente de inteligencia superior a la media de sus subordinados. Sean éstos tanto obreros manuales como técnicos profesionales, parece una constante en todos los estudios. Aspectos como seguridad en sí mismo, salud psíquica y habilidad psicológica en sus relaciones interpersonales pueden también, según vemos, ser altamente significativos.

1.6.1. Los estudios de Ghiselli.

Edwin Ghiselli realizó su investigación sobre 264 gerentes empleados por 90 empresas diferentes[37]. En esta ocasión si hubo

[37]GHISELLI, Edwin E. "The validity of Management traits related to occupational level". Personnel Psychology. Vol 16. (1963). Págs. 109-113.

resultados significativos. Tales resultados permitieron el afirmar que ciertas características comunes se daban en aquellos líderes que eran calificados por sus superiores como eficaces en su desempeño. Sin embargo para lograr esta coincidencia de rasgos personales entre los líderes con éxito, Ghiselli estableció 4 niveles organizacionales de investigación: Alta administración, media administración, capataces y obreros de línea.

Entre las características se incluían: la inteligencia, la habilidad de superación, iniciativa, seguridad en sí mismo, y autopercepción del nivel ocupacional. Analicemos cada uno de estos factores relacionándolos con el nivel organizacional en el cual se apreció o no:

* Inteligencia. Ghiselli creyó que el nivel de inteligencia de un individuo constituye una indicación exacta del éxito que éste puede alcanzar como líder pero hasta un nivel determinado. Ghiselli consideró que las personas demasiado inteligentes y diestros en tratar conceptos abstractos, no aprecian las tareas de dirección como un desafío intelectual. La inteligencia fue un factor de éxito, con respecto al nivel organizacional, en los dos niveles más altos: alto y medio.

* Habilidad de supervisión. Ghiselli consideró a esta característica como de "importancia dominante" y la definió como "la utilización afectiva de cualesquiera prácticas supervisoras que sean indicadas por las exigencias particulares de la situación". Con respecto a la cuestión de en qué niveles

organizacionales esta característica aparece como significativa, Ghiselli encontró relación con todos los niveles excepto con el nivel más inferior o nivel operacional.

* Iniciativa. Para Ghiselli este concepto se compone de dos factores: uno hace referencia al comportamiento y el segundo al conocimiento. Con respecto al primero la iniciativa quiere reflejar la capacidad del líder de actuar con independencia y de poder iniciar acciones sin el refuerzo del estímulo y apoyo de los demás. Como vimos, el segundo hace referencia al terreno cognoscitivo y refleja la habilidad de ver vías de acción allí donde los demás no la perciben. La iniciativa aparece en el estudio como altamente positiva en los dos primeros niveles de la organización, mientras que en los dos últimos carece de interés.

* Seguridad en sí mismo. Característica cuya presencia en la previsión del éxito del líder ha sido y es actualmente acordada. Para Ghiselli indica hasta qué punto el líder se ve a sí mismo como un conductor eficaz para resolver los problemas que se le presentan en la organización. La seguridad en sí mismo apareció considerablemente en los altos ejecutivos y disminuía progresivamente en la medida en que descendíamos al nivel de capataces.

* Nivel ocupacional auto-percibido. Indica esta característica el grado en que un líder se considera perteneciente al grupo de aquéllos que tienen una alta posición socio-económica. Para

Ghiselli esta conciencia de clase favorece el desempeño del líder y, lógicamente, tiene una estrecha relación con los niveles ocupacionales más altos en la organización. Obviamente la afinidad de éstos, con la clase trabajadora, es menor.

Las investigaciones de Ghiselli no terminarían con estas características apuntadas. Su relación de factores que predican el éxito del líder han ido evolucionando con el tiempo[38]. En sus estudios posteriores Ghiselli estableció dos categorías de rasgos en orden a la significación que, según él, poseían. Así la capacidad de supervisión, la motivación para realizar, la inteligencia, la motivación para la auto-actualización, la seguridad en sí mismo y la decisión poseían más significación que el tener una baja motivación de seguridad, una falta de afinidad con la clase trabajadora y una alta iniciativa.

1.6.2. Los estudios de Stogdill.-

Estamos ante uno de los estudios más serios sobre la materia. En 1948, Stogdill, analizó, en un articulo ya famoso[39], las principales conclusiones obtenidas en este terreno apuntando el número de investigaciones que avalan cada conclusión.

---

[38]Véase GHISELLI, Edwin. "Explorations in Managerial Talent. "Pacific Palisades. California. Goodyear.(1971).

[39]STOGDILL, Ralph M. "Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature". Journal of Psychology. Vol. 25. (1948). Págs 35-71. Recogido en BASS, Bernard. "Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research". Ed. Free Press. Nueva York (1981).

Stogdill llegó a la conclusión de que existen unos determinados factores que distinguen al líder de los demás miembros del grupo. En quince o más estudios examinados por él encontró una coincidencia en los factores en los cuales, una persona media que ocupa una posición de liderazgo, supera al nivel medio del grupo:

a) Inteligencia.
b) Nivel académico.
c) Seguridad en el ejercicio de responsabilidades.
d) Actividad y participación social.
e) Estatus socioeconómico.

En un número menor de estudios, diez o más, descubrió igualmente ciertas características que los líderes poseen en mayor medida que el resto del grupo:

a) Sociabilidad.
b) Iniciativa.
c) Constancia.
d) Saber como hacer las cosas.
e) Confianza en sí mismo.
f) Actitud atenta frente a situaciones y conocimientos de las mismas.
g) Espíritu de cooperación.
h) Popularidad.
i) Adaptabilidad.
j) Fluidez verbal.

Además de las conclusiones reseñadas anteriormente, Stogdill encontró otros factores que se dan en los liderazgos de los grupos maduros y bien establecidos. Por ejemplo, la capacidad atlética y las hazañas físicas se dan más en las pandillas de jóvenes y grupos de recreo. La fortaleza intelectual y la integridad moral son características de los liderazgos en la fase humana de la madurez.

A pesar de lo que pueda parecer en un principio, Stogdill recogió una correlación baja entre liderazgo y variables tales como edad, peso, complexión física, psiquísmo, energía, apariencia exterior, dominancia y control del humor. Las evidencias van más hacia variables tales como los continuos introversión-extroversión, autosuficiencia y control emocional.

Aun cuando existen evidencias de uqe los jóvenes que son líderes en el colegio terminan siendo líderes en el trabajo y en la sociedad, conocimientos científicos sobre tal circunstancia dan poca credibilidad a la exactitud de tal transferebilidad del liderazgo.

Por último Stogdill concluye afirmando que la mayoría de los estudios de los estudios que han dado frutos deseados, en este sentido, han sido aquéllos en los cuales el comportamiento del líder fue descrito y analizado a través de observaciones directas o análisis biográficos del líder y de datos históricos.

1.7. TEORIAS DE LA CONDUCTA DEL LIDER.-

A raíz de los pobres resultados de las investigaciones sobre el liderazgo que se centraban en la búsqueda de unos rasgos que previeran el éxito de una persona como líder, los investigadores dieron un giro en sus líneas de investigación. Ahora ya no se trata de una teoría de rasgos sino de estudiar la conducta de los líderes eficaces e intentar averiguar si existen unos patrones comunes de desempeño del liderazgo. En definitiva, lo que pretendemos en este capítulo es intentar constatar si existe un estilo de liderazgo que sea mejor que los demás, en la doble finalidad de alcanzar la satisfacción de los subordinados y maximizar la eficiencia en el desempeño.

Mientras que la teoría de los rasgos trata de explicar el liderazgo sobre la base de lo que es el líder, la de la conducta lo hace sobre de lo que el líder hace. Esta diferenciación tiene consecuencias prácticas altamente significativas para la política que debe adoptar el departamento de personal de una empresa. Si el líder es eficiente por lo que es, concluimos que éste es innato y por lo tanto en el Departamento de Personal los esfuerzos deben hacerse por parte de la sección de Selección en orden a reclutar en el interior y exterior líderes que cumplan el perfil ideal de las teorías de los rasgos.

Sin embargo, si el líder es eficiente en virtud de la conducta concreta que emplea en su desempeño, en función de su estilo de liderazgo, entonces éste "se hace" y, consecuentemente, sería la

sección de Formación la principal implicada en proveer de líderes a la organización a través de adecuados programas de entrenamiento.

En nuestro intento de clarificar la cuestión vamos a detenernos en aquellos estudios más significativos. En este sentido hemos creído oportuno clasificar las teorías de la conducta del líder en tres apartados básicos: 1) los estudios del grupo de la universidad de Ohio, 2) los estudios del grupo de la universidad de Michigan, 3) los estudios del grupo de los experimentos de Hawthorne. En el caso de las dos universidades, hemos considerado que como ambas fueron las iniciadoras en los estudios sobre determinados estilos de liderazgos, aunque puedan haberse incluido autores ajenos a tales universidades, parecía de justicia encabezar así tales apartados. En el tercer apartado, el mayor peso específico lo tiene las investigaciones de White y Lippit, que tratan sobre los estilos autocráticos, democráticos y liberales cuyo estudio empírico data desde los tiempos de los experimentos de Hawthorne[40]. Hemos querido titularlo así debido a la gran aportación que supuso para tales estilos dichos experimentos, si bien la trascendencia de éstos desborda, como en todo intento de clasificación, a los autores de este apartado, habiendo otros, como Likert, que aun perteneciendo al grupo de la Universidad de Michigan u Ohio fueron seguidores de los estilos de participación propugnados en tales experimentos.

---

[40] Véase MERRILL, Harwood F. "Clásicos en Administración". Ed. Limusa. México (1986), o también, KLIKSBERG, Bernardo. "El pensamiento Organizativo: del Taylorismo a la teoría de la organización". Ed. Paidós. Buenos Aires (1975).

1.7.1. Estudios del grupo de la Universidad de Ohio.-

A fines de la década de los 40 se iniciaron investigaciones en la Universidad de Ohio con el fin de tratar de identificar aquéllas categorías básicas que explicaran el comportamiento de los líderes con sus subordinados. Asesorados convenientemente por determinados especialistas, los investigadores elaboraron una lista de nueve comportamientos diferentes del líder con sus respectivas descripciones. A fin de poder aplicar tales descripciones en orden a deducir la categoría de conducta de un líder determinado se elaboró un cuestionario denominado LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire).

Halpin y Wiener[41] a raíz de unas investigaciones con el personal de la Fuerza Aérea llegaron a simplificar las 9 categorías en 4 factores descriptivos de la conducta del líder:

1. Consideración. Conducta del líder encaminada a buscar la confianza mutua con el subordinado y su amistad. También le ofrece apoyo, respeto y cordialidad.
2. Estructura inicial. Conducta del líder encaminada a organizar el trabajo del subordinado. Define las relaciones que debe efectuar, los papeles que debe desempeñar, los canales de comunicación que debe utilizar y la forma en la que debe ejecutar su trabajo.
3. Enfasis en la producción. Actitud del líder esforzada por

[41] Citado por DESSLER, Gary. Op.Cit.

lograr una mayor motivación por parte del subordinado que produzca un aumento en el desempeño de la tarea.

4. Sensibilidad Social. Sensibilidad por parte del líder en la percepción y comprensión de los procesos políticos y sociales que se producen en su grupo de trabajo y entre éste y su entorno.

De estos 4 factores, investigaciones posteriores sólo han considerado como suficientemente significativas a las dos primeras, en su intento de describir el comportamiento del líder. Así, por tanto, consideración y estructura inicial han pasado a la historia como los dos estilos de liderazgos propuestos por la Universidad de Ohio.

Definidos convenientemente estos dos estilos de liderazgo nos toca ahora el intentar descubrir si existe alguna relación de la consideración y la estructura inicial con la satisfacción o la productividad.

Fleishman y Harris[42] investigaron sobre este punto. Consideraron que una forma de poder medir la atracción por el trabajo y la satisfacción por el empleo, es mediante la inexistencia de absentismo laboral, de rotación y de quejas. Afirmaron que estos indicadores de satisfacción se ven influenciados por la conducta del supervisor. Para corroborarlo eligieron a 57 supervisores de una organización a fin de que fueran descritos por tres

---

[42] FLEISHMAN, E.A. y HARRIS, E.F. "Patterns of leadership Behavior related to employe grievances and turnover. Personnel Psychology. Vol.15. (1962). Págs 43-56.

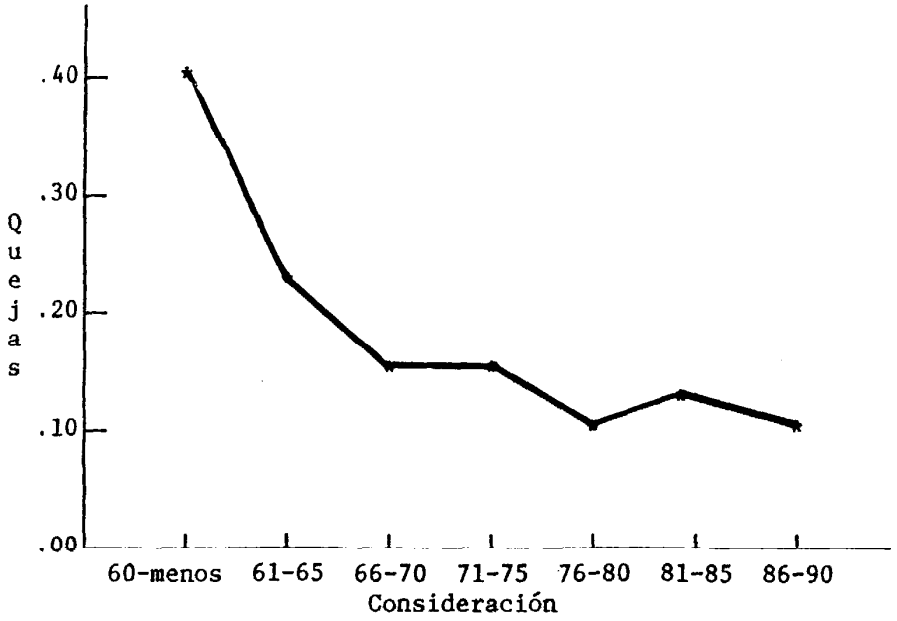
subordinados, de cada uno, elegidos al azar. Se elaboró para tal efecto un cuestionario que contenía 40 descripciones relativas a la iniciación de la estructura y consideración.

Un supervisor que había iniciado la estructura en alto grado fue descrito como un supervisor que fija normas de ejecución, asigna tareas concretas a los subordinados y detalla los procedimientos estándar que deben seguirse. El capataz muy considerado fue aquel que elogia el buen desempeño, procura el agrado del subordinado en su puesto y consulta las decisiones importantes.

En contra de la suposición de que ambas categorías de la Universidad de Ohio, estructura inicial y consideración, se pueden dar a la vez, es decir, sean independientes, Fleishman y Harris descubrieron que, en su estudio, la correlación existía y además era negativa (-0.33). En la planta que se alude, pues, se percibe una tendencia a que los iniciadores sean vistos como poco considerados.En las Figuras 1.2. a 1.5. se aprecia como afecta la iniciación de estructura y la consideración al índice de quejas y de rotación.

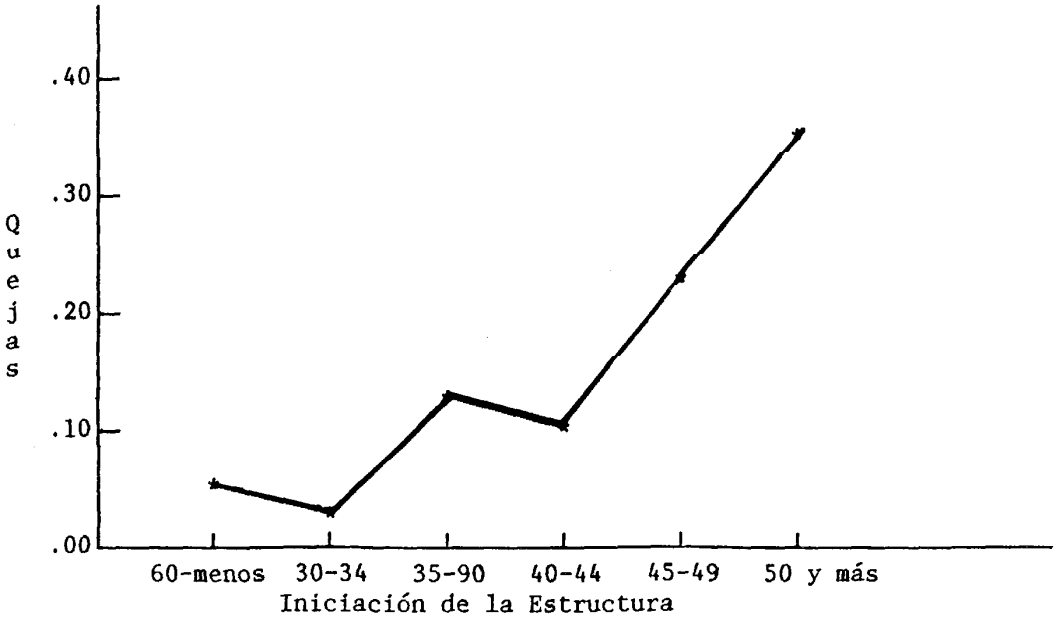
Este estudio parece inequívocamente apuntar a una relación positiva entre satisfacción de los subordinados y una conducta del líder considerada, al igual que la iniciación de la estructura produce efectos contrarios en la satisfacción de los empleados. Sin embargo aún nos quedaría el relacionar estas conductas con la eficiencia en el desempeño de los subordinados.

FIGURA 1.2. Relación entre las tasas de consideración y de quejas.



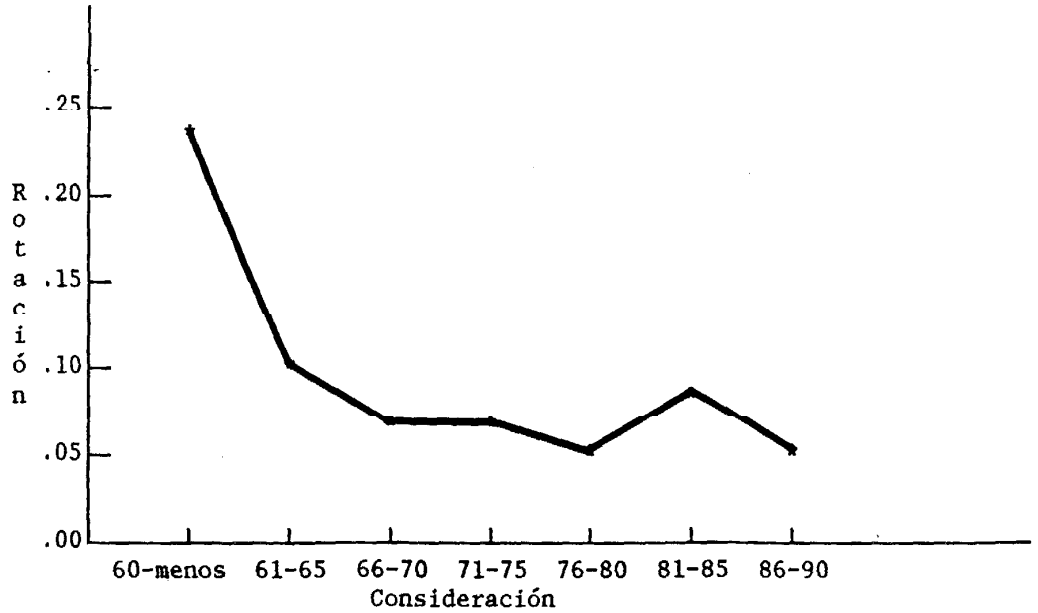
Fuente: FLEISHMAN Y HARRIS. Op.Cit. Pág 47.

FIGURA 1.3. Relación entre las tasas de estructura y de quejas.



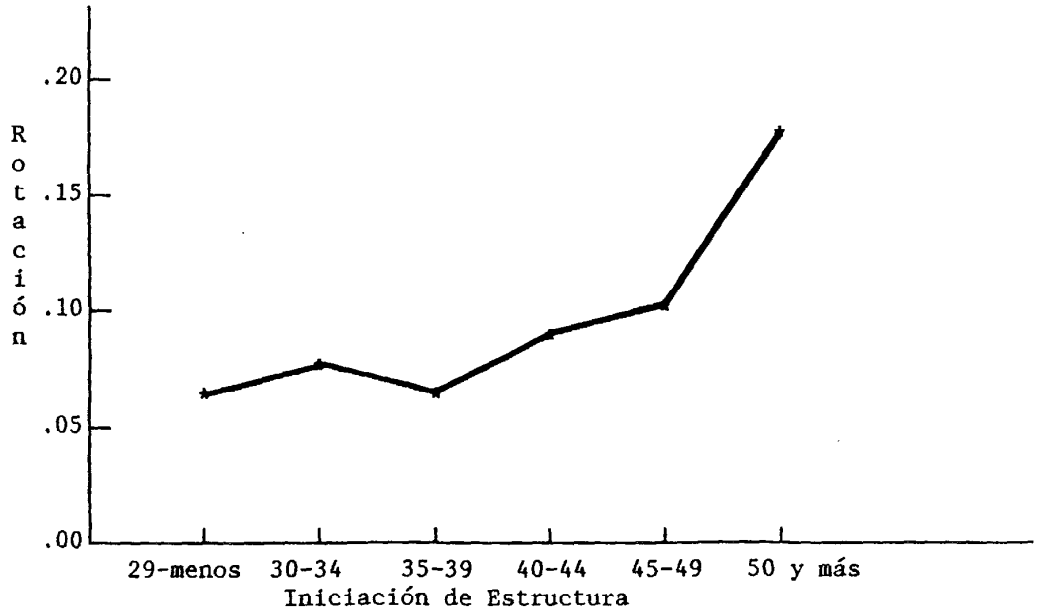
Fuente: Ibidem. Pág 48.

FIGURA 1.4. Relación entre las tasas de consideración y de rotación.



Fuente: Ibidem. Pág 51.

FIGURA 1.5. Relación entre las tasas de estructura y de rotación.



Fuente: Ibidem. Pág 51.

A este respecto Dessler[43] afirma "los resultados referentes a la relación entre consideración y desempeño de los subordinados han sido irregulares; aun en una compañía donde la consideración del líder parecía tener los resultados más positivos se han encontrado pocos indicios uniformes de que diera por resultado una productividad más alta".

Schacter, Festinger, Willerman y Hyman[44] llevaron a cabo un experimento muy significativo a este respecto. Su idea fue demostrar que una supervisión considerada y capaz crea grupos de trabajo productivos. De todas formas, como veremos, el estudio es muy rico en conclusiones.

El experimento se desarrolla en una planta de bulbos electrónicos de la General Electric. Durante tres semanas se dieron instrucciones a los supervisores para que dieran un tratamiento favorable o desfavorable a grupos de trabajo, de 5 a 11 miembros, durante sus tareas normales de montaje, soldadura fina o soldadura de alambre. Los grupos se dispusieron a fin de lograr la mayor homogeneidad posible en lo que se refiere a edad, antigüedad, capacidad de producción, etc... El tratamiento favorable consistía en alabar la calidad en la ejecución del trabajo, en mostrarse la dirección amigable y dispuesta a ayudar y en evitar deliberadamente y a toda costa incidentes desagradables en tales grupos.

---

[43] DESSLER, Gary. Op.Cit. Pág 157.

[44] SCHACTER, S., FESTINGER, L., WILLERMAN, B. y HYMAN, R. "Emotional disruption and industrial productivity". J. Appl. Psychol. Vol.45. (1961). Pág 201-213.

A los grupos que recibieron un tratamiento desfavorable se le aplicó una actitud amenazante y se los sometió a estudios frecuentes de tiempos y movimientos.[45] Se insistía en continuos reproches de los supervisores a los subordinados respecto a la calidad de ejecución. Se fomentaron los incidentes irritantes como, por ejemplo, el mandar a subordinados a clasificar arandelas de entre un montón de piezas sucias y grasientas.

Al final de la tercera semana se introdujeron cambios en el trabajo. Por ejemplo, se hizo que los trabajadores que montaban un tipo de lámpara al vacío se dedicaran a montar un tipo diferente, ensamblada de una manera relativamente diferente. En la Figura 1.6. se puede apreciar las diferencias en calidad de producción entre los grupos sometidos a tratamientos opuestos durante el experimento. Tal cuadro nos muestra el porcentaje de unidades montadas que el control de calidad consideraba defectuosas y necesitadas de una reparación durante cada una de las fases el experimento. Obsérvese que cuando se trataba de una labor rutinaria y relativamente fácil, como sucedía durante las tres primeras semanas, dado que los empleados estaban familiarizados desde hacía mucho tiempo con tales tareas, el tratamiento discriminatorio produjo un mayor índice de piezas defectuosas en los grupos no favorecidos pero, sin embargo, tal porcentaje no fue significativamente más alto. Es decir, el tratamiento desfavorable no ejerció una gran influencia sobre la calidad de ejecución al conocer los empleados perfectamente

[45]Fíjese el lector, en el parecido de este tratamiento desfavorable con un estilo de estructura inicial.

FIGURA 1.6. Calidad del trabajo antes y después del cambio de tarea de los grupos de trabajo sometidos a un tratamiento favorable y desfavorable por parte del supervisor.

Fase del experimento	Porcentaje de unidades ensambladas defectuosas	
	Grupo favorecido	Grupo no favorecido
Durante la 1a. semana de molestias deliberadas	10.6	11.8
Durante la 2a. semana de molestias deliberadas	11.7	14.7
Primera semana después del cambio	21.1	31.4
Segunda semana después del cambio	13.8	28.0
Tercera y cuarta semana después	11.6	29.0

Fuente: Tomado de SCHACTER, FESTINGER y otros. Op.Cit. Pág 206.

los cometidos de sus tareas. Sin embargo, cuando se introdujo un cambio en las tareas asignadas a los grupos, incorporando una nueva tarea en la que los empleados, obviamente, tenían menos experiencia y, por lo tanto, les resultaba más difícil, el índice de piezas defectuosas necesitadas de reparación aumentó espectacularmente hasta llegar a ser tres veces más entre los grupos desfavorecidos con respecto a los favorecidos.

El experimento de Schacter, Festinger, Willerman y Hyman no nos dice nada de si la producción fue mayor o menor en los grupos desfavorecidos. De cualquier forma una cosa está clara: el comportamiento iniciador de estructura o considerado del líder

influye sobre el desempeño del subordinado pero el contexto o la situación concreta del desenvolvimiento del liderazgo condiciona esta influencia. El experimento así lo confirma. No influyó lo mismo un comportamiento desfavorable del líder en una situación de certidumbre, por parte del subordinado, sobre los cometidos y tareas concretas a desempeñar, que en una situación de incertidumbre (fácilmente desencadenadora de ansiedad) en donde una actitud considerada del líder parece mejorar (y hasta incluso normalizar en sólo tres semanas) los desajustes en la calidad del desempeño de los subordinados.

Es precisamente este aspecto contingente del liderazgo lo que hace poco trasladable los estudios de una empresa o situación a otra distinta. Estas son, pues, las conclusiones generales que podemos tomar a través de tales estudios que, como vemos, son claramente sugestivos.

1.7.2. Estudios del grupo de la Universidad de Michigan.-

Paralelamente a los estudios que a fines de la década de los 40 se desarrollaban en la Universidad de Ohio, en otra Universidad, en Michigan, se ponía en marcha un programa con objetivos similares: identificar las características conductuales de los líderes que aparecían como relacionadas con la eficacia en el desempeño del liderazgo. El grupo de Michigan también encontró dos categorías en la conducta del líder: liderazgo orientado al

empleado y orientado a la producción. Los líderes se comportaban de acuerdo a la orientación al empleado daban una mayor importancia a las relaciones interpersonales mostrando interés por las necesidades de sus subordinados, considerándolos como seres humanos individualmente diferentes entre sí. Los ejercitantes de la segunda categoría tendían a dar prioridad a los aspectos técnicos, o de tarea, de su trabajo: su interés se centraba en efectuar las tareas asignadas al grupo y sólo veían a sus subordinados como instrumentos para obtener tales finalidades.

Rensis Likert, de la Universidad de Michigan, desarrolló esta línea de investigación junto con sus colaboradores. Su objetivo era el poder determinar qué estilo era el más eficiente. Sus conclusiones son determinantes.

Likert comienza considerando que la dirección del componente humano de la organización es la tarea más importante del líder, ya que todo lo demás depende de lo bien que se realice esta tarea[46], es decir, el líder eficaz es aquél que posee una fuerte orientación hacia sus subordinados. Por otra parte, Likert, en su estudio, considera más el estilo de liderazgo como un componente grupal u organizacional que como una perspectiva individual.

---

[46] LIKERT, Rensis. "Un nuevo método de gestión y dirección". Ed. Deusto. Bilbao (1965).

Para el análisis del estilo de liderazgo, determina cuatro estilos organizacionales a los que denomina sistemas. Tales sistemas tienen más un significado de categoría o enfoque que de estructura global organizativa. El sistema 1 es el más explotador, autoritario y jerárquico. El sistema 4 es el más participativo y considerado. En medio, el sistema 2 aun cuando pierde su talante explotador con respecto al 1, conserva su autoritarismo. El sistema 3 no pasa de ser un sistema consultivo de dirección. El conjunto de los cuatro sistemas forma un continuo que va desde un extremo explotador y autoritario hasta el otro meramente participativo. Likert ideó un cuestionario para poder posicionar a una organización o componente organizacional en este continuo. En la Figura 1.7. se puede apreciar un extracto de tal cuestionario que se divide en 6 bloques de preguntas. A saber: Liderazgo, motivación, comunicaciones, decisiones, metas y control. En cada bloque o variable organizacional la organización tomará su posición en cada continuo de acuerdo de acuerdo con su talante más o menos participativo. Al final los 6 bloques de preguntas definirán un perfil. La Figura 1.8. nos muestra el perfil de un nuevo gerente para una del las plantas de ensamblado de la General Motors. Esta organización que antes funcionaba con el sistema 3, se ha ido desplazando hacia el sistema 4. Este gerente utilizó el feed-back que proporcionaba el perfil del cuestionario de Likert para ir detectando aquellas áreas en donde irse desplazando hacia la derecha a sistemas más participativos.

El líder del sistema 1 tiene poca confianza en sus subordinados.

FIGURA 1.7. Extracto del cuestionario de Likert.

procesos de liderazgo utilizados:				
A) Grado de confianza de los superiores en los subordinados	No tienen confianza en los subordinados	Tienen una confianza condescendiente	Confianza substancial pero no completa	Confianza completa
B) Grado en que, a su vez, los subordinados tienen confianza en sus superiores	No tienen ninguna confianza en sus superiores	Tienen un confianza servil	Confianza substancial pero no completa	Confianza total
C) Grado del comportamiento de apoyo que los superiores despliegan hacia los otros	No despliegan ningún comportamiento de apoyo	Despliegan un comportamiento de apoyo solo de un modo condescendiente y no siempre	Despliegan un comportamiento de apoyo por lo general	Despliegan un comportamiento de apoyo total y en todas las situaciones
D) Grado en que los superiores se comportan de modo que los subordinados se sienten libres para discutir cosas importantes acerca de su trabajo con su superior inmediato	Los subordinados no se sienten libres en absoluto para discutir cosas sobre su trabajo	Los subordinados no se sienten muy libres	Los subordinados se sienten bastante libres	Los subordinados se sienten completamente libres para discutir
E) Grado en el que el superior trata de, al resolver los problemas, de obtener opiniones de sus subordinados y de hacer uso constructivo de ellas	Rara vez obtiene ideas y opiniones de sus subordinados	Algunas veces	Usualmente	Siempre
5. Carácter del proceso de toma de decisiones:				
F) Grado en que los subordinados participan en las decisiones relacionadas con su trabajo	No participan en absoluto	Nunca participan. A veces se les consulta	Usualmente se les consulta pero no participan	Participan plenamente
6. Objetivos de la actuación y capacitación para la misma:				
A) Nivel de los Objetivos de actuación que los superiores intentan que logre la organización.	Intentan lograr objs. muy altos	Intentan lograr objs. bastante altos.	Intentan lograr objs. altos.	Intentan lograr objs. medios
B) Grado en que ha estado Vd. recibiendo la clase de capacitación para la dirección de la empresa	No he recibido ninguna capacitación	Alguna	Bastante	Gran cantidad de capacitación
C) Idoneidad de los recursos de capacitación proporcionados para ayudarle a Vd. a capacitar a sus mandos	Los recursos son excelentes	Son muy buenos	Son buenos	Son algo buenos

Fuente: LIKERT, Rensis. "El Factor humano de la empresa: su dirección y valoración". Ed. Deusto. Bilbao (1968). Págs 164 y 165.

La mayoría de las decisiones y de los objetivos se toman y deciden en el ápice estratégico de la organización y luego se comunican, simplemente, a través de los eslabones de mando. La base de este estilo de liderazgo es el miedo y el castigo así como un esporádico premio. El proceso de control, por tanto, es estrecho y rígido y los empleados sólo pueden expresar sus opiniones a través de la organización informal que normalmente está enfrentada a la formal.

En el sistema 2 los líderes poseen una confianza paternalista en sus subordinados, motivan por medio de recompensas y en ocasiones con temor y castigos; permiten algo de comunicación, sólo solicitan ideas y opiniones a sus subordinados, y permiten cierta delegación de la toma de decisiones pero dentro de un control férreo. Dentro del sistema 3, el liderazgo se considera "de consulta". Se posee mucha, pero no toda la confianza del sistema 4, en los subordinados. Se trata de sacar beneficio de las ideas y opiniones de los subalternos, utilizan las recompensas como sistema de motivación pero con castigos ocasionales. Existe cierta participación. La comunicación fluye en ambas direcciones: ascendente y descendentemente. En el ápice estratégico se toman las decisiones generales y se fijan las políticas básicas pero se permite que las decisiones específicas se tomen en los niveles inferiores. Se suele consultar antes de actuar.

El sistema 4 es, como ya hemos señalado, el más participativo. Aquí la confianza de los líderes en sus subordinados es total. La dispersión de la toma de decisiones a lo largo de toda la

FIGURA 1.8. Ejemplo de perfil de un gerente de la General Motors tras un plan de mejoramiento.

VARIABLES ORGANIZACIONALES	SISTEMA 1	SISTEMA 2	SISTEMA 3	SISTEMA 4
A) Liderazgo.				
¿Cúanta confianza muestra en sus subordinados?	Casi ninguna	Un poco	Mucha	Muchísima
¿Qué tan libres se sienten para hablar del trabajo con sus superiores?	No muy libres	Un poco libres	Bastante libres	Muy libres
¿Con qué frecuencia se piden y usan en forma constructiva las ideas de los subordinados?	Casi nunca	Algunas veces	A menudo	Con mucha frecuencia
B) Motivación.				
¿Predomina el uso de 1) el miedo, 2) las amenazas, 3) los castigos, 4) los premios, 5) la participación?	1, 2, 3, a veces 4	4 y algo de 3	4, algo de 3 y de 5	5, 4, fijados por el grupo
¿Dónde pesa la responsabilidad del cumplimiento de las metas de la organización?	Casi siempre en la cumbre	En la cumbre y a la mitad	En casi todos los niveles	En todos los niveles
¿Cuánto trabajo en equipo y cooperativo existe?	Muy poco	Relativamente poco	Bastante	Mucho
C) Comunicación.				
¿Cuál es la dirección normal del flujo de las comunicaciones?	Descendente	Casi siempre desc.	Doble dirección	También lateral
¿Cómo se aceptan las comunicaciones descendentes?	Con desconfianza	Con algo de recelo	Con precaución	Con mente abierta
¿Cuán exactas son las comunicaciones ascendentes?	Casi siempre inexac	A menudo inexactas	A menudo exactas	Casi siempre exacta
¿Qué tan enterados están los jefes de los problemas de sus subordinados?	Poco	Bien	Bastante bien	Muy bien
D) Decisiones.				
¿En qué nivel se toman las decisiones?	Casi siempre cumbre	Algo delegación	Bastante delegación	En todos niveles
¿Se involucra a los subordinados en las decisiones que afectan a su trabajo?	Casi nunca	A veces	Por lo general	Se les involucra a fondo
¿Cuánto contribuye a la motivación el proceso de toma de decisiones?	Muy poco	Poco	Bastante	Mucho
E) Metas.				
¿Cómo se fijan las metas organizacionales?	Por órdenes	Se consulta algo	Ordenes y debates	Democráticamente
¿Cúanta resistencia encubierta se encuentra ante las metas?	Mucha	Moderada	Poca	Muy poca, ninguna
F) Control.				
¿Qué tan concentradas están las funciones de revisión y control?	Mucho y en la cumbre	Bastante y en cumbre	Delegación moderada	Muy compartidas
¿Existe una organización informal que se opone a la formal?	Sí	Normalmente	Algunas veces	No, metas iguales
¿Para qué se usa la información sobre costos, productividad y demás elementos de control?	Vigilancia castigos	Premios, castigos	Premios, orientación	Solución problemas

Antes - - - - -
Ahora ————

Fuente: LIKERT, R. y LIKERT, J.G. "New Ways of Managigng Conflict". New York (1976). Pág 75.

organización es una realidad, si bien existen mecanismos integradores. Los empleados están motivados por su capacidad de participar en la fijación de los objetivos, en la mejora de los métodos, en la evaluación de su propio progreso y en la consecución de los objetivos establecidos. Las relaciones interpersonales líder-subordinado son ricas y llenas de confianza mutua. El proceso de control no está centralizado, sino que el compromiso en el desempeño está plenamente compartido por toda la organización. Las organizaciones formal e informal tienden a confluir en armonía y hasta incluso a identificarse. Los líderes formales tienden a ser nombrados de entre los informales.

Likert ha aplicado su cuestionario en una serie de organizaciones para intentar dilucidar el estilo de liderazgo más eficiente. Así, por ejemplo, en uno de sus estudios, descubrió que el absentismo de los empleados de oficina estaba relacionado directamente con la libertad que decían tener para comentar su trabajo con el supervisor. De los empleados que no habían asistido al trabajo cuatro o más veces durante un periodo de seis meses, sólo el 29% dijeron que se sentían en libertad de hablar con su jefe, mientras que del 57% al 69% de los que habían faltado menos o nada, manifestaron que se sentían en absoluta libertad de celebrar discusiones de trabajo con su supervisor[47].

Likert afirma que, en general, los sistemas de dirección que se inclinan hacia el sistema 4 son más productivos (mayor

[47]LIKERT, Rensis. Op.Cit.

producción, menos despilfarros, y mejores relaciones laborales) tienen unos costes más bajos y adoptan actitudes más favorables hacia la supervisión y la organización. Sin embargo, el mismo Likert admitió que en estilos orientados hacia el empleado (sistema 4) hubo algún caso de baja productividad y, por lo menos en un caso de su estudio, el supervisor con orientación a la producción tenía una unidad muy productiva[48], lo cual sugiere que otros factores situacionales pudieran estar influyendo en la eficacia de los diversos estilos de liderazgo.

El afirmar categóricamente que el sistema 4 define una conducta del líder más eficiente que las demás, desgraciadamente, sigue siendo una afirmación precipitada. Quizá como decíamos la ausencia en todos los estudios del aspecto situacional puede ser la causa del desacuerdo. Como afirman Koontz y O'Donnell[49] "dado que los enfoques del sistema 4 con frecuencia se implantan cuando las compañías se encuentran en periodos de auge, es muy probable que los resultados... se deban a la prosperidad de la compañía" y no al sistema en 4 en sí; "da la impresión, por tanto, que quiénes evalúen las teorías del sistema 4 deben tomar en cuenta y con mucho cuidado las circunstancias ambientales".

Otros estilos fueron aislados y estudiados originalmente por la Universidad de Michigan y desarrollados posteriormente por Katz y Kahn como el que hace referencia al liderazgo riguroso y

---

[48] LIKERT, Rensis. Op.Cit. Cap 2

[49] KOONTZ y O'DONNELL. "Elementos de Administración". Ed. McGraw Hill. México (1987). Pág 458.

general[50]. El elemento determinante de este estilo sería el control ejercido por el líder en el desempeño de la tarea por parte del subordinado. Un control máximo y estrecho originaría el extremo riguroso, y una ausencia total de control el extremo liberal o de laissez-faire. El liderazgo general estaría en un punto intermedio de el continuo así definido. Dada su gran similitud con los estilos autocráticos, democráticos y laissez-faire del próximo epígrafe, remitimos al lector a dicho epígrafe para su estudio.

Blake y Mouton[51], basándose en las categorías de liderazgo, orientación al empleado y orientación a la producción, idearon una "rejilla de dirección" o "managerial grid" que conceptualiza y esquematiza tales estilos. A partir del tal esquema o grid, desarrolla toda una teoría sobre las distintas alternativas de conducta de un líder en una organización.

Como indicábamos, para Blake y Mouton, los factores psicológicos que determinan un estilo de liderazgo u otro son: el interés y la preocupación del director por alcanzar los objetivos fijados en el trabajo, es decir, alcanzar un determinado nivel de desempeño (concern for production), y el interés y la preocupación del director por lograr unas buenas relaciones humanas en un agradable ambiente de trabajo (concern for people).

---

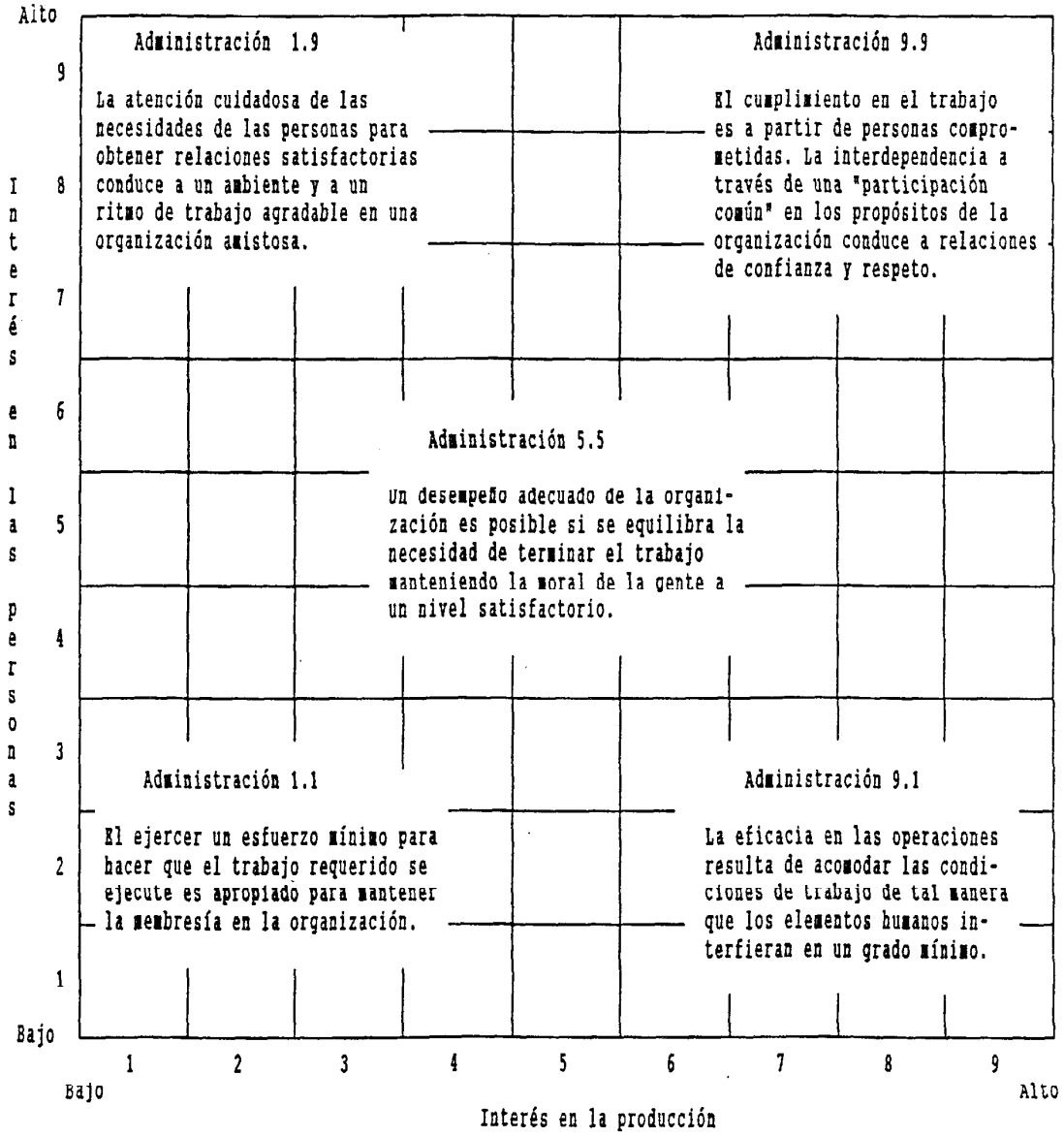
[50]Véase KATZ y KAHN. "Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale". en Dinámica de Grupos, CARTWRIGHT y ZANDER. (1960).

[51]BLAKE y MOUTON. "El modelo del cuadro organizacional Grid". Ed. Fondo Educativo Interamericano. Bogotá (1973).

para ellos, estos dos factores se dan en todas las personas que dirigen, aun cuando sea en proporciones distintas. También se dan en todas las organizaciones puesto que existen características que son universales en éstas, como son: (1) todas las organizaciones tienen alguna finalidad y objetivo que perseguir, (2) todas poseen personas que están de alguna manera comprometidas con la realización de los objetivos organizacionales y (3) todas poseen una jerarquía que implica la existencia de jefes y subordinados. La existencia de estos tres elementos es lo que determinaría, como decíamos, la presencia universal de los factores de Blake y Mouton en todas las organizaciones. Personas, objetivos y jefes se interrelacionan entre sí para determinar un estilo de liderazgo. Pero en esa interrelación se puede observar un mayor interés de los jefes hacia los objetivos o hacia las personas. En otras palabras, directores diferentes adoptan actitudes diferentes en cuanto al uso de su posición jerárquica.

El que se pueda dar estos dos factores a la vez en un líder, quizá sea lo más novedoso de la aportación de estos autores, toda vez que su conceptualización arranca de las primeras investigaciones de la Universidad de Michigan. Esta doble presencia determina una serie de posibles combinaciones que Blake y Mouton las presenta gráficamente en su archiconocido "grid gerencial". Esta rejilla o cuadrícula consiste (ver Figura 1.9.) en dos ejes cartesianos en donde, en abscisas, se representa la orientación por los resultados y, en ordenadas, la orientación por las relaciones humanas. Cada factor se mide por una escala

FIGURA 1.9. El grid gerencial de Blake y Mouton.



Fuente: BLAKE, Robert R. y MOUTON, Jane S. "Grid Organization Development". Personnel Administration. (Enero-Febrero de 1967).

que va desde el 1 (mínima orientación o interés) hasta el 9 (máxima orientación o interés).

Cada coordenada determina un estilo:

- El estilo 1.1 indica una mínima orientación o preocupación por las personas y por los resultados.
- El estilo 1.9 indica una preocupación máxima por las relaciones humanas y mínima por los resultados.
- El estilo 9.1 indica un interés máximo por el logro de los objetivos y resultados y mínimo por las personas.
- El estilo 9.9 representa un máximo interés tanto por las relaciones humanas como por los resultados.
- El estilo 5.5 indica una preocupación intermedia, tanto por las personas como por los resultados.

La labor de Blake y Mouton ha sido, en buena parte, el corroborar estos estilos en la práctica empresarial mediante la investigación del comportamiento de un gran número de directivos de todo el mundo. Esto les ha permitido establecer amplias definiciones de cada estilo cuya síntesis, se la ofrecemos al lector, en la Figura 1.10. Para ellos, el estilo 9.9 es el más deseable al considerarlo superior a los demás. Sin embargo, al igual que Likert, afirman que el cambio hacia tal estilo 9.9 en un líder no se puede lograr sin tener en cuenta la dimensión organizacional del liderazgo, de modo que sería necesario un programa de desarrollo y mejora organizacional para lograr tal fin. En esta línea Blake y Mouton proponen un desplazamiento del estilo imperante en una organización hacia el 9.9 a través de 6

FIGURA 1.10. Síntesis de las características más importantes de los estilos de dirección de Blake y Mouton.

	9,1	1,9	5,5	1,1	9,9
Meta	Los resultados. Decisiones que tengan éxito	Moral alta. Buenas relaciones humanas.	Soluciones viables	Sobrevivir	Soluciones creativas y aceptadas (ni el compromiso ni la sociabilidad per se
Filosofía	Contradicción entre los objs de la org. y los personales. Legalista. Se viene a trabajar.	Los sentimientos de la gente son lo primero.	Práctico. Enemigo de utopías.	Riesgo mínimo.	Cierta oposición entre objs. de org y personales pero siempre la síntesis posible.
Convicciones	Defiende sus ideas aunque molesten.	Prefiere aceptar a presionar.	Adopta posiciones intermedias	Se aviene	Tiene convicciones clara pero recaba y escucha las ideas de los demás.
Dirección	Acento en la autoridad.	Persuasión	"Trabajo de pasillo", persuación, comunicación	"Mensajero". Dirección mínima.	Participación. Trabajo en equipo Papel múltiple del jefe Buenas relac
Conflicto	Cortarlo o ganar.	Mantener la unidad	"Equitativo"	Al margen	Diagnostica las causas
Temperamento	Se defiende con contraargumentos	Cordial, amable	Se adapta	Neutral	Se excita pero se contiene
Esfuerzo	Se exige mucho a sí mismo y a los demás	Ayuda más que dirige	Ritmo bueno y uniforme	Mínimo indispensable	Se esfuerza y los demás le siguen
Humor	Hiriente	Orientado a reducir la tensión	Oportuno, calculado	Insustancial	Da perspectiva a la situación

Fuente: Adaptado y resumido de BLAKE y MOUTON. "El modelo de Cuadro Organizacional Grid". Ed. Fondo Edicativo Interamericano. México (1973).

fases constitutivas de un plan de desarrollo organizacional[52].

No podemos menos de reconocer las cualidades ilustrativas y clarificadoras del grid de Blake y Mouton. Ciertamente no son, en su base, conceptos nuevos, pues ambas categorías podrían asimilarse a las de consideración (interés por la persona) y estructura inicial (interés por la producción) de la Universidad de Ohio. Pero, aun así, es justo reconocer el trabajo de desarrollo y contrastación empírica de tal modelo de liderazgo.

1.7.3. Los estudios del grupo de los experimentos de Hawthorne.

George Elton Mayo, protagonista principal de tales experimentos, introdujo en la filosofía de la dirección hasta entonces vigente, un elemento nuevo y contradictorio: la necesidad de la participación de los empleados y su sensación de pertenencia al grupo, como factores decisivos en procesos tales como motivación, liderazgo, desempeño, etc.([53]) La participación de los empleados en las decisiones del jefe y de la organización, aun presentes en otras teorías, como la de Likert en su sistema 4, contribuye determinantemente en la conformación de los estilos de liderazgo autocrático y democrático. En el estilo autocrático la participación del subordinado en las decisiones del líder es mínima. Así, la delegación no existe y el control es férreo por parte del superior. En el estilo democrático, la participación

---

[52]BLAKE y MOUTON. Op.Cit.

[53]MERRILL, Harwood F. Op.Cit. Pág 350.

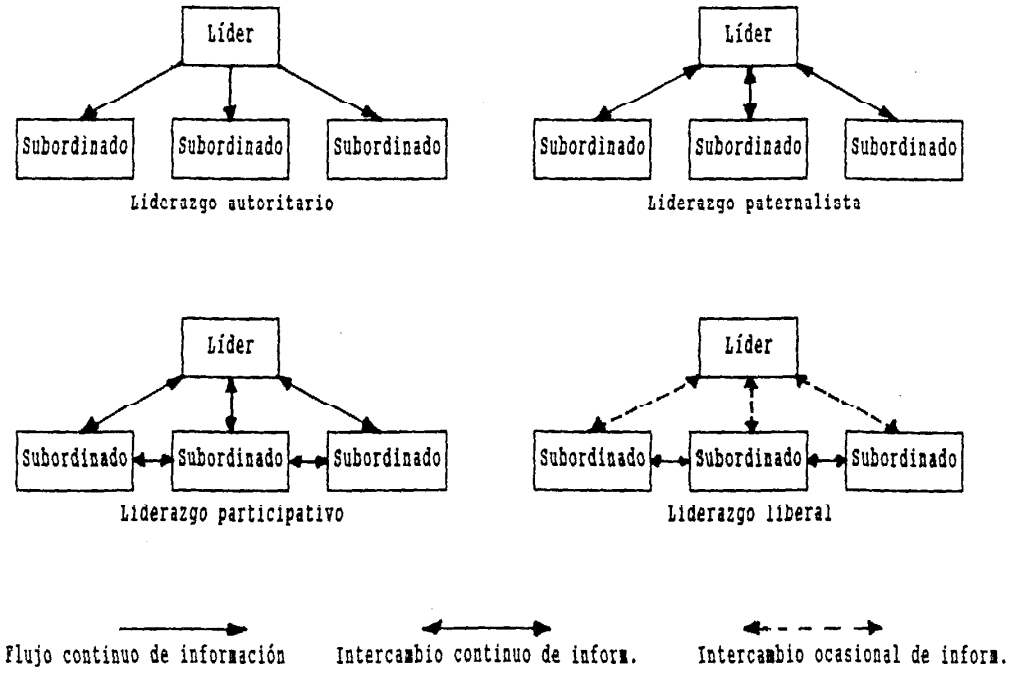
de los subordinados es máxima, dándose una gran delegación de la autoridad del jefe al grupo y el control sobre las personas se reduce al mínimo manteniéndose, si acaso, un control compartido sobre los resultados.

Una derivación de tales estilos sería el denominado liberal, lassez-faire o, como también lo denominan en E.E.U.U., "de las riendas sueltas". Su razón de ser se basa más en la ausencia absoluta de cualquier control por parte del jefe hacia sus subordinados que en una mayor participación, que, por otra parte, siempre lleva aparejada. Pero, repetimos, lo determinante es la ausencia de control. El supervisor dice lo que quiere que el grupo haga, les proporciona los medios (a su juicio suficientes) y pide que no le molesten, excepto en caso de extrema gravedad. ¿Supone este estilo mayor participación? Sin duda, pero no con respecto al estilo democrático, donde el líder también participa y controla que las decisiones acordadas democráticamente se implanten y se cumplan. Vemos, pues, que la participación de los subordinados indudablemente aumenta en el estilo liberal pero quizá la participación global del grupo no, puesto que el líder se mantiene al margen.

Una última derivación de los estilos originarios autocrático-democrático sería el estilo paternalista tambien denominado de "puño de hierro en guante de terciopelo". Aquí el líder actúa con un fondo autocrático, en donde la última decisión es tomada por él, pero ofrece una apariencia dialogante y comunicativa a sus subordinados, permitiendoles dar opiniones, proponer decisiones

que nunca se adoptarán si el líder, unilateralmente, no lo creyese oportuno. La Figura 1.11. ilustra gráficamente estos cuatro estilos descritos. El ella se pone el acento en la dirección y existencia de las interacciones líder-subordinado y subordinados entre sí. Hasta aquí hemos hecho una descripción de los estilos democráticos versus autocráticos y de sus variantes en función de la participación y del control del líder: paternalista y liberal. Hemos intentado no hacer ningún juicio de valor en el desarrollo de tales descripciones. Ahora toca su lugar. ¿Cuál de estos estilos es más eficaz? ¿Cuál produce, en general, mayor satisfacción en los subordinados y cómo inciden

FIGURA 1.11. Los estilos de liderazgo en función de la participación y el control del líder.



Fuente: HODGETTS, R.M. "El supervisor eficiente". McGraw Hill. México (1989).

en la cantidad y calidad del desempeño? Para responder a estas preguntas se han llevado a cabo numerosas investigaciones. La más destacada es la que vamos a describir a continuación y tuvo por autores a Ralph White y Ronald Lippit en la Universidad de Iowa en los Estados Unidos[54].

Para adentrarnos en el experimento de White y Lippit en donde se analizan los efectos de tres estilos de liderazgo: democrático, autocrático y liberal, es preciso aclarar que tales estilos son precisados conceptualmente por los autores, a fin de matizar diferencias con el uso de que son objeto en el contexto político. En la Figura 1.12. se describe brevemente las características principales de los tres estilos.

La investigación se compuso de dos fases de estudio. En la primera (experimento 1) un mismo líder trabajó con dos clubes de recreos de cinco niños cada uno. Los niños tenían diez años de edad. Un grupo se dirigió de forma autocrática y el otro de forma democrática. Unos observadores iban anotando la conducta del líder y de los muchachos. En la segunda fase (experimento 2) se utilizaron cuatro grupos de muchachos de diez años, también en clubes de cinco miembros, que se reunían después del colegio para dedicarse a sus aficiones. Se buscó la homogeneidad en los grupos, en cuanto sus patrones de relaciones interpersonales, intelectuales, físicos, por status socioeconómico así como por las características de la personalidad. Se adiestraron cuatro

[54] WHITE y LIPPIT. "Conducta del líder y reacción del miembro en tres climas sociales". En "Dinámica de Grupos". CARTWRIGHT y ZANDER. México (1977).

FIGURA 1.12. Características de los tres estilos de liderazgo usados por el experimento de White y Lippit.

Autoritario	Democrático	Laissez faire
1. El líder determina toda política.	1. Toda política es asunto de discusión y decisión de grupo, que el líder anima y asiste.	1. Libertad completa para la decisión de grupo o de individuo, con mínima participación del líder.
2. La autoridad dicta, de uno en uno, las técnicas y los pasos de la actividad, de modo que los pasos futuros serán siempre incierto en gran medida.	2. Perspectiva de actividad ganada durante el periodo de discusión. Se esbozan los pasos generales hacia la meta de grupo, el líder sugiere dos o más procedimientos alternativos que pueden escogerse.	2. El líder proporciona varios materiales. El líder aclaró que daría la información cuando se le pidiera. Fuera de esto no participó en la discusión.
3. Por lo general el líder dictaba el trabajo por hacer y designaba el compañero de cada miembro.	3. Los miembros eran libres de trabajar con quien desearan y se dejó al grupo la división de tareas.	3. El líder no participó en absoluto.
4. El dominador tendía a "personalizar" sus alabanzas y críticas al trabajo de cada miembro; permanecía separado y no participaba activamente en el grupo, excepto en las demostraciones.	4. Al alabar o criticar, el líder era "objetivo" o "se basaba en los hechos" y trataba de ser un miembro regular del grupo en espíritu, sin realizar demasiado trabajo.	4. Comentarios espontáneos poco frecuentes a las actividades de miembro, a menos que se le pidiera, y no intentaba valorar o regular el curso de los acontecimientos.

Fuente: WHITE y LIPPIT. Op.Cit. Pág 350.

líderes adultos en los tres estilos de liderazgo. El experimento se desarrolló de la siguiente forma: cada grupo era dirigido por un líder adulto durante seis semanas. Al final de éstas se cambiaron los líderes de club a club adoptando un nuevo estilo de liderazgo. Al cabo de dieciocho semanas todos los grupos habían experimentado una dirección bajo los tres estilos de liderazgo previstos y con distinto líder. Todos los clubes se reunían en el mismo lugar y se dedicaban a las mismas actividades con materiales parecidos. No faltó, logicamente, la labor de observación minuciosa de todo lo que iba sucediendo tanto en lo que se refiere a la conducta del líder como a las reacciones de cada uno de los muchachos ante los diferentes climas. Es esta observación lo que nos interesa sobremanera a fin de poder analizar cúales son los comportamientos concretos de un líder autocrático, democrático o liberal, y cómo reaccionan los subordinados ante cada estilo.

Conducta del líder

El primer descubrimiento relevante en este apartado fue la existencia de actitudes y conductas concretas de los líderes, en el desempeño de los distintos papeles, que no se traslucían claramente de las definiciones preliminares de los tres estilos. Esto implicó que los propios líderes se sorprendieran de las cosas que hacían y decían, en la representación de cada estilo. En una misma situación, un mismo líder, tuvo un comportamiento completamente diferente según desempeñaba un papel autocrático o democrático. Incluso, en aquéllos en donde no hubo un adiestramiento previo.

Vamos a continuación a concretar qué comportamientos fueron observados a los líderes en cada estilo. Un resumen previo lo podrá encontrar el lector en la Figura 1.13. En ella se muestra qué porcentaje supone cada comportamiento respecto de la conducta total del líder (100%).

a) Cómo dar órdenes.

Estadisticamente el líder artocrático se diferenció de los otros por el enorme tiempo consumido en dar órdenes. Un 45% de la conducta verbal del líder autocrático consistió en dar órdenes, frente a un escaso 3% en el democrático y un 4% en el liberal.

Las órdenes fueron de dos tipos: imperativas e indirectas. Las primeras eran afirmaciones directas expresadas imperativamente:

"Colóquense los delantales de trabajo".

"Muy bien, aparten las brochas". ([55])

Las segundas no fueron expresadas imperativamente, pero sí eran reconocibles como autocráticas, sobretodo si se tenía en cuenta el contexto en el que eran dichas y el tono de voz usado:

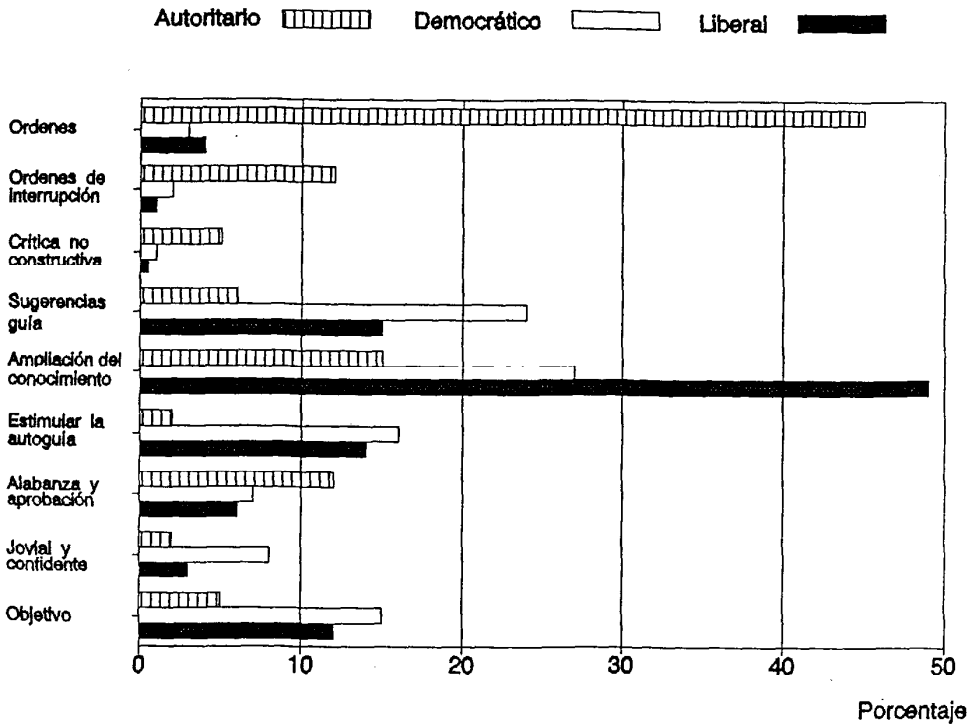
"Ahora necesitamos yeso".

"Hoy tenemos que pintar y redactar el anuncio".

---

[55]Tomados según WHITE y LIPPIT. Op.Cit. de los archivos de investigación del experimento.

FIGURA 1.13. Comparación de las conductas de los líderes autocráticos, democráticos y liberales.



Fuente: WHITE y LIPPIT. Op.Cit. Pág 351.

b) Ordenes de interrupción.

Este tipo de órdenes por su peculiaridad e influencia en el grupo fueron contabilizadas fuera del apartado a) de órdenes generales. Estas órdenes detienen o frustran el deseo expresado por algún miembro del grupo o su actividad, poniendo en lugar de tal deseo o actividad, el o la del líder. Tales órdenes suponen el 11% de la conducta verbal de los líderes autocráticos, frente al 1%, o menos, de los democráticos y liberales. Por ejemplo:

"Deseo serruchar ".

"No, Bill, tú y Hamil hagan otra pierna".

c) Críticas y elogios no objetivos.

Seguimos con conductas características de los líderes autoritarios: críticas y elogios no objetivos. En cuanto a las primeras, se trata de críticas negativas, personalizadas, que no buscaban mejorar el comportamiento del criticado sino, tal vez, sólo un desahogo por un enfado o una descalificación sin sentido. Tal tipo de crítica supuso un 5% de la conducta verbal de los líderes autocráticos y el 1% en los climas democráticos y liberales. Por ejemplo:

"No estás haciendo un saco, estás haciendo un delantal".

"¿Quién dejó de nuevo la caja de herramientas en el piso?"

También se encontró que los líderes autoritarios tienden a elogiar más (11%) que los demócratas (7%) y los liberales (5%). Quizá a primera vista pueda resultar algo sorprendente, pero

profundizando más en el rol del autócrata se puede llegar a ver lógico. En efecto, el líder autocrático toma una postura de superioridad jerárquica con los miembros del grupo, infantilizándolos y erigiéndose como juez supremo de los logros de ellos. Parece pues, lógico, que tanto para criticar como para alabar el líder autocrático se lleva la palma. Sobretodo cuando se trata de críticas y elogios no constructivos y no de igual a igual, como quizá parece darse más en el liderazgo democrático.

d) Sugerencias guía.

A partir de aquí, se verán formas de conducta más características del liderazgo democrático y liberal que del autocrático. Quizá como contrapartida de dar órdenes, en el líderazgo autocrático (45% + 11%); una conducta verbal predominante del líder democrático son las sugerencias guía. Representa el 24% de la conducta verbal total frente al 6% en la conducta autoritaria. Las sugerencias guía son, como su propio nombre indica, comentarios que hace el líder sobre la labor del miembro del grupo, que le ayudan a desempeñar ésta eficientemente. Sin duda es difícil precisar la frontera entre las sugerencias guía y las órdenes indirectas. Quizá algún ejemplo puede ayudar a diferenciarlas:

> "¿Probaste alguna vez hacerlo en otra dirección, según las vetas?"
>
> "Esto es un afilador de cuchillos; así tendrás cuchillos afilados con qué trabajar la madera".

En las sugerencias guía se atiende de forma primordial al deseo del muchacho. Así, no se pretende imponer una determinada acción

sino respetar la existente intentando aclarar las posibles alternativas de que dispone el muchacho para llevarla a efecto.

"Se acepta la moción. Ahora el problema es ¿quién desea ser el jefe?" (Todos hablan) "¿Escogeremos entre todos los que desean serlo o sólo entre quienes no han tenido aún oportunidad?"

También es más propio de las sugerencias guía el ofrecer ejemplos que el imponer preceptos. De cualquier forma, estamos ante una conducta altamente diferenciadora de los estilos democráticos y liberales. En primer lugar, en función de su frecuencia, 24% en los demócratas frente al 14% de los liberales. En segundo lugar, en función del la actitud de quienes proporcionaban sugerencias guía. En los liberales esta actitud tendía a ser muy pasiva; apenas se preocupaba el líder por evitar que los deseos de los niños se frustraran. En los demócratas esta actitud era opuesta. Así el líder demócrata se preocupaba muy activamente en estar continuamente pensando en cómo satisfacerlos. En este sentido el estilo democrático se presenta más útil que el liberal. Como dicen White y Lippit: "Sólo mediante tal participación total en la vida del grupo puede el líder verdaderamente guiar".([56])

e) Aportar información.

Una actividad altamente diferenciadora de los estilos entre sí fue, sencillamente, el dar información o ampliar los conocimientos de los miembros del grupo. Esta supuso un 27% de

[56] WHITE y LIPPIT. Op.Cit. Pág 354.

la conducta de los líderes democráticos, un 15% de los autocráticos y un 49% en los liberales. Destaca significativamente este último dato, por otra parte lógico, toda vez que el papel que se le asignaba a los líderes liberales era precisamente el de proporcionar información técnica cuando se les solicitara.

Sin embargo, no se desprende de lo dicho que el grado de información dada por los líderes se repartiese según estos porcentajes. De ningún modo. Aquél no fue significativamente diferente por lo que se infiere, que mediante las órdenes y las sugerencias guía, también se aportó información pero, en estos casos, bajo una forma de presión o influencia social. La simple aportación de información no presentó tales implicaciones.

f) Estimulación de la autodirección.

En primer lugar hemos de señalar que esta conducta está significativamente ausente del comportamiento de los líderes autocráticos. De ello se desprende el poco interés de los estilos autoritarios por estimular a que sus miembros se autogestionen, y diluyan, así, las funciones del líder entre los miembros del grupo. Es ésta una actitud más democrática (16%) que autocrática (1.2%). También supuso un 13% de las conductas de los líderes liberales. Sin embargo, el significado no fue exactamente el mismo. En el estilo liberal este tipo de actos de liderazgo tendía a devolver la responsabilidad al miembro. En el democrático se trataba con mayor frecuencia de conductas encaminadas a enseñar a todo el grupo a que aprendiera a

autovalerse por sí mismo sin necesidad de un liderazgo formal. En realidad, la forma más evidente de estimular la autodirección es inculcando el sistema democrático en los miembros del grupo: decisión de grupo, mayoría de voto, libre discusión, voto secreto cuando sea adecuado, delegación de tareas especiales a comités, etc.

g) Conducta jovial y de confianza.

En los grupos bajo un clima democrático se apreciaron conversaciones, según la terminología uasada por los autores, caracterizadas como "joviales y de confianza". En los otros climas, apenas se dió tal tipo de conversaciones (8% en contraste con 1% o menos en el autocrático y liberal). Por este tipo de conducta jovial y de confianza de los líderes hacia sus miembros entendemos una actitud desinhibida, agradable, de igual a igual, relajante, alegre y positiva en donde los líderes son propensos a compartir sus confidencias con los miembros y viceversa.

Con esta conducta completamos la lista de conductas del líder que fueron analizadas estadísticamente y que diferencian con claridad los tres estilos directivos. Podemos, no obstante, añadir ciertas observaciones efectuadas durante el experimento que aunque no fueron estadísticamente analizadas nos ayudan a completar el estudio.

h) Conducta igualitaria.

Entre los líderes autocráticos se encontró una conducta menos

igualitaria que entre los democráticos. Así la imposición y la afirmación por parte del líder de su autoridad ante el grupo se mostraba a través de un uso repetido de frases en primera persona. Por ejemplo:

> "Voy a escoger lo mejor cuando hayan acabado".
>
> "Creo que tendrán que poner más empeño en eso. Todavía no me gusta".

Por contra, los líderes democráticos manifestaron una conducta más igualitaria, de tú a tú, hasta el extremo de despreocuparse por su estatus o dignidad en el grupo. Así, se quitaban el abrigo, se ponían en cuclillas, trabajaban como los muchachos y mostraban disfrutar del trabajo como ellos. Por ejemplo:

> "El Sr. Rowe se pone a las órdenes del recién elegido líder juvenil: ¿Te ayudo con la limpieza, Sam?"

Aquí vemos como la despreocupación del Señor Rowe en afirmar su estatus proviene de un respeto hacia las necesidades de estatus internas del grupo (líder juvenil).

i) Cambios de papel en la misma persona.

Aquí se plantea si el cambio de papel exigido a los líderes adultos produjo un cambio conductual más relevante que el influjo de la propia personalidad. Es decir, ¿hubo un cambio realmente influyente en su conducta o, ante todo, siguieron siendo ellos mismos? En este sentido podemos afirmar que según lo observado en el experimento, el cambio conductual fue

enormemente significativo hasta el punto de que "cada líder se pareció más a los otros en el mismo papel que a sí mismo de un papel a otro".([57]) Así lo indican las entrevistas efectuadas a los muchachos en donde sus reacciones eran más hacia estas diferencias conductuales que hacia el conjunto de rasgos personales de los líderes, perdurables de un club a otro. El influjo de estos últimos fue inapreciable.

Conducta de los miembros.

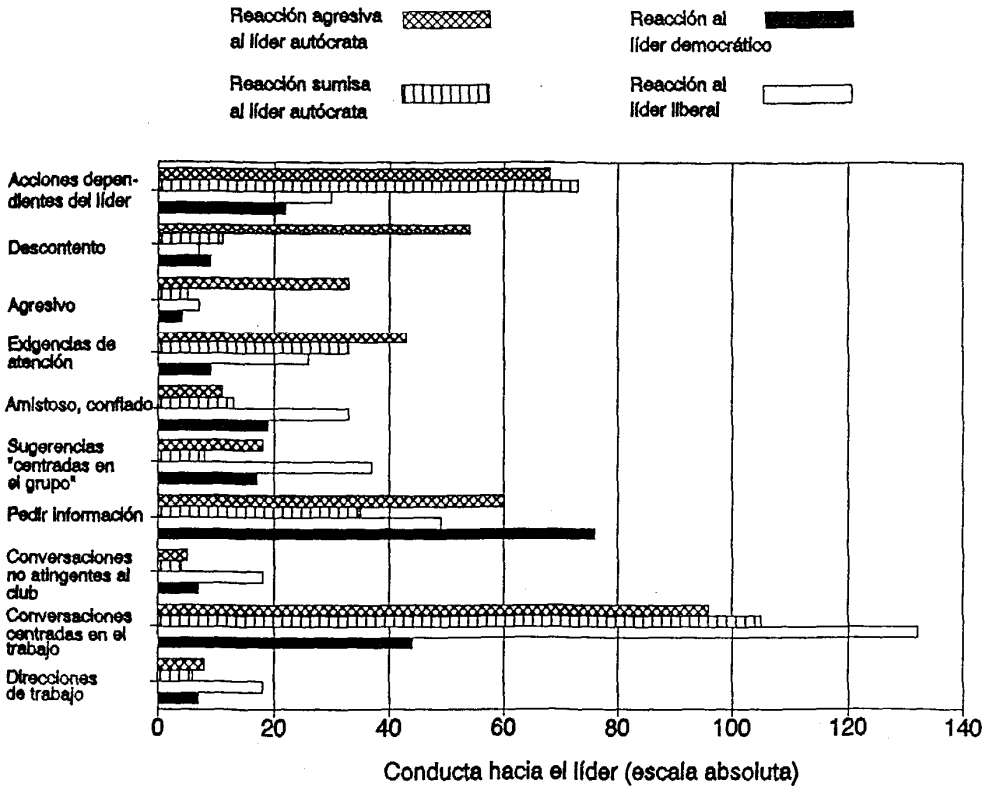
La conducta de los miembros de los clubes se pueden clarificar en función de las reacciones que mostraron en cada clima, ante el líder y ante los demás miembros del grupo. Ante el líder hubo reacciones ante sus conductas democráticas y liberales y con respecto al líder autócrata hubo dos reacciones distintas: reacción sumisa y reacción agresiva ante el líder. Por tanto el número de reacciones globales a analizar son cuatro. En la figura 1.14 se nos muestra, a modo de resumen, las conductas estadísticamente analizadas en el comportamiento de los miembros hacia el líder.

Cabe, como hemos señalado, una segunda conducta a analizar: la de los miembros entre sí. Su análisis estadístico lo podemos ver, en síntesis, en la figura 1.15. El comportamiento miembro-miembro se estudia desde las reacciones ya señaladas hacia el líder: agresiva y sumisa al autócrata, al demócrata y al liberal.

---

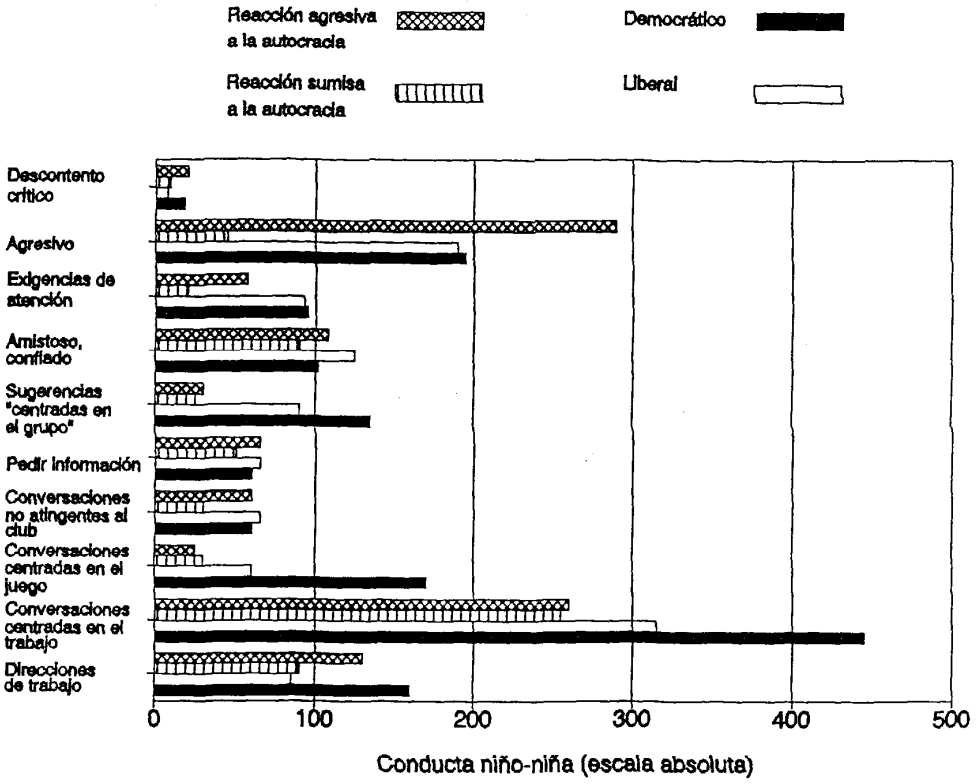
[57]WHITE y LIPPIT. Op.Cit. Pág 357.

FIGURA 1.14. Comportamiento de los miembros hacia el líder (escala absoluta) dentro de cada clima de reacción general hacia el estilo de liderazgo.



Fuente: WHITE y LIPPIT. Op.Cit. Pág 364.

FIGURA 1.15. Comportamiento de los miembros entre sí (escala absoluta) dentro de cada clima de reacción hacia el estilo de liderazgo.



Fuente: WHITE y LIPPIT. Op.Cit. Pág 365.

¿Que generalizaciones más importantes hicieron los autores ante tales resultados? Podemos encontrarnos seis conclusiones que pasamos a analizar.

1) El libelarismo no fue igual que la democracia. Aunque la distinción que más interesante se presenta es la de autocracia frente a la democracia, dada la tendencia de atribuir a la democracia maneras y resultados que pertenecen al libelarismo o laissez-faire, pasamos a delimitar, a la luz de los resultados, ambos estilos de liderazgo.

En el clima liberal se realizó menos trabajo y de peor calidad. En el democrático el tiempo de dedicación total al trabajo supuso el 50% del total ante el 33% del liberal. El tiempo de inactividad total fue del 0.2% en el primero frente al 5% en el segundo.

Con respecto a la calidad, la pérdida de interés por el trabajo, debido a la falta de iniciativa de apoyo del líder, se hizo patente en el clima liberal. Los muchachos se desanimaban y exasperaban ante los diversos desórdenes, fracasos y retrocesos que se producían en los climas liberales. En ocasiones los muchachos destruían trabajos propios y ajenos ante la impasividad del líder.

El clima liberal se caracterizó más por los numerosos juegos de los miembros. Las conversaciones juguetonas fueron 2.5 veces más frecuentes que en el democrático. En las entrevistas, los

muchachos mostraron preferencia por los líderes democráticos.

2) La democracia puede ser eficiente. Contra quienes defienden que la autocracia es mucho más productiva que la democracia, el experimento nos muestra que los grupos, en general, lograron alcanzar sus objetivos. De cualquier forma hemos de distinguir aquí dos tipos de metas: las sociales y las de trabajo. Las primeras son las que se propusieron los muchachos a tenor de el carácter de "recreo" de los clubes. Los muchachos, por tanto, se plantearon metas sociales: divertirse. Las segundas dan una idea mayor de la productividad o eficiencia en la tarea. Pues bien, la democracia se mostró más eficiente globalmente al alcanzar ambas metas: las sociales y las de trabajo. En la autocracia sólo se lograron las segundas y en el clima liberal, si acaso, únicamente las primeras.

Todavía cabría otra cuestión: ¿la eficiencia en las metas de trabajo fue mayor en la autocracia que en la democracia? El experimento nos muestra factores de eficiencia que resaltan más en la autocracia, y otros, que lo hacen en la democracia. Así, los periodos de dedicación plena a la tarea fueron porcentualmente muy superiores en la autocracia (sobre todo en la sumisión), el interés por la tarea fue mayor en la democracia como también el nivel de creatividad de los miembros ante ésta. En cuanto a la dedicación plena, en la reacción sumisa a la autocracia supuso un 74% del tiempo total frente al 50% conocido de la democracia. En la reacción agresiva el porcentaje bajó al 52%, aún superior.

El mayor interés por la tarea producido por el clima democrático se demuestra por la conducta de los muchachos cuando el líder se ausentaba. La caída de la producción bajó, en el democrático, apenas del 50% al 46%. Sin embargo en un clima de agresión ante la autocracia la bajada fue del 52% al 16% y en el de sumisión del 74% al 29%.

Por último, también cabe resaltar la impresión de los observadores de que tanto el trabajo como los juegos mostráronse más originales y creativos en la democracia que en otros estilos, sobre todo que en la autocracia.

3) La autocracia puede desarrollar mucha hostilidad y agresión, incluyendo la agresión contra chivos expiatorios. Que quede claro que no siempre se produce esta agresividad. De hecho hubo grupos que, bajo un clima autocrático, reaccionaron agresiva o sumisamente. En ésta última, la agresividad aflorada fue menor que en la democracia (ver Figuras 1.14 y 1.15).

Curiosamente la agresión desarrollada por el clima autocrático rara vez se manifiesta hacia el líder. Generalmente, se observó, que dicha agresión se desplaza proyectándose hacia otros miembros, constituyendo así el fenómeno denominado "conducta de chivo expiatorio"[58].

Por otra parte, también se manifestó una agresión contra los

---

[58] WHITE y LIPPIT. Op.Cit. Pág 360.

objetos propiedad de los grupos autocráticos. Tras finalizar el experimento, los niños, bajo un clima autócrata, destruyeron sus máscaras lanzándolas contra el suelo, cosa que no sucedió en los climas democráticos.

4) La autocracia puede crear un descontento que no aparece en la superficie. Aun cuando existen opiniones de que la autocracia puede satisfacer necesidades tales como la pasividad, de no tener que pensar, de identificación (a nivel irreal) con una imagen de un líder fuerte y dominante; parece constatable que la autocracia no satisfizo las necesidades sociales y personales de los miembros del grupo. La frustración de éstos parece desprenderse de su manifiesta conducta agresiva.

Sin embargo, estas nefastas consecuencias en los miembros del grupo no siempre aparecen manifiestas. Así, como hemos visto, la agresión, como reacción a la autocracia, no fue en todos los grupos una constante. La tesis de los investigadores es que siempre hubo un descontento latente en la situación de autocracia con sumisión. Y esto lo prueba el que cuatro muchachos abandonaran en periodos autocráticos con sumisión. Por otra parte, diecinueve de los veinte muchachos prefirieron a los líderes democráticos y el descontento manifestado hacia los demás miembros del grupo fue estadísticamente de un 4.4% en la autocracia con agresión, un 2.1% en la autocracia con sumisión, un 3.1% en el laissez-faire y sólo un 0.8% en la democracia. En cuanto al descontento expresado contra el líder, en la autocracia con sumisión un 2%, en la autocracia con agresión un

11.1%, un 1.5% en el liberal y sólo un 0.8% en la democracia. Es decir, el descontento en la autocracia con sumisión (sin aparente agresión ni malestar) fue siempre mayor que en la democracia, tanto el manifestado con expresiones contra el líder como el manifestado con expresiones contra los demás muchachos. El descontento latente es evidente.

Por último, la tesis de los investigadores de la existencia de un descontento latente en la autocracia con sumisión se ve también corroborada con las manifestaciones de desahogo que mostraron los muchachos cuando salían de un clima autocrático con sumisión a otros, más libres, como el democrático y el liberal. Como si un corcho de una botella de champán se descorchase se observaron juegos agresivos, necesidades de estatus, impulsos de autoafirmación frustrados y dificultades para, en un principio, mostrar el interés por las tareas de los climas domocráticos.

5) En la autocracia hubo más dependencia y una pérdida de individualismo. La Figura 1.13 nos muestra la prueba de tal afirmación: las acciones dependientes del líder son mucho más numerosas en la autocracia, sobre todo cuando existió reacción sumisa a ésta. Por otra parte, se constató una pérdida de individualidad o si se quiere de autoafirmación de la propia personalidad. En la autocracia con sumisión, sobre todo, los muchachos parecieron perder su propia identidad diferenciadora ante los demás, para verse inmersos en una atmósfera de acatamiento, pobre energía instintiva y sobria dedicación al

trabajo. Esta circunstancia parece desprenderse de la pobreza cualitativa y cuantitativa de las conversaciones de estos miembros que, curiosamente, nunca fueron desalentadas por el líder. La falta de agresividad en la reacción sumisa a la autocracia unida a las escasas "exigencias de atención" (ver Figura 1.15) demuestran aún más lo dicho.

6) En el estilo democrático hubo más sentimiento y atención por el grupo y relaciones más amistosas y cordiales. El sentimiento de pertenecer a un grupo y de formarlo se manifestó a través de un uso menos frecuente del pronombre "yo" (mí, mío). Expresiones como "yo quiero esto" fueron menos numerosas en la democracia que expresiones como "nosotros necesitamos eso".

Por otra parte la división de los grupos de muchachos en subgrupos informales fue menos observado en la democracia que en la autocracia y, en todo caso, la subgrupos tendían a ser menores en ésta que en aquélla. Por tanto, parece claro que la democracia favorece la unidad del grupo.

Otra conducta que demuestra la influencia favorecedora de la democracia en la buena marcha de los grupos, fue el mayor número de sugerencias "centradas en el grupo" (ver Figura 1.14 y 1.15). Parece, sin embargo, paradójico la puntuación del estilo liberal en la Figura 1.15, sobre todo si consideramos el bajo grado de cooperación de grupo efectiva que indefectiblemente presentan estos grupos. La explicación puede estar en que muchas sugerencias muestran más un deseo de obtener la unidad del grupo

que su propia existencia. Por ejemplo:

> "Oigan, ¿que tal si tenemos una reunión?"
>
> "Bueno, tenemos que hacer algo".
>
> "Si tuvieramos un club..." ([59])

Con respecto a las relaciones más amistosas en la democracia queda constancia de ello en las Figuras 1.14 y 1.15, sobre todo en las relaciones con el líder. La alta relación de amistad entre los miembros que arroja el cuadro en el clima autocrático con sumisión, puede explicarse por la tesis de que una experiencia común de frustración en un grupo puede haber creado un sentimiento de camaradería, de "estar todos embarcados en el mismo tren" que aunque no produjo índices altos de cooperación (sugerencias "centrales en el grupo") sí los produjo de relaciones amistosas. En este sentido, también, como donante de las buenas relaciones interpersonales en la democracia cabe mencionar la mayor frecuencia en ésta del elogio mutuo, juegos amistosos y mayor disposición a compartir la propiedad del grupo. En este último punto cabe decir que en los grupos autocráticos, preguntados los miembros qué querían hacer con las máscaras, las respuestas fueron tan individualistas como "dennos nuestras máscaras" y "denme la mía".

Hasta aquí las investigacionesde White y Lippit. Creemos que han contribuido enormemente a revisar unas opiniones ancladas en

---

[59] Tomados según WHITE y LIPPIT. Op.Cit. de los archivos de investigación del experimento.

suposiciones más o menos partidarias de la mayor eficiencia de los estilos autocráticos.

Sin embargo, tal y como hemos mencionado, no estamos ante la única investigación al respecto. En efecto, Morse y Reimer[60] experimentaron con grupos de trabajo. Su estudio consistió en someter tales grupos a liderazgos autocráticos y democráticos, analizando así las diferencias observadas en cuanto productividad del grupo de trabajo y en cuanto satisfacción ante la compañía. Los cambios en los estilos de supervisión los llevaron a cabo mediante adecuados programas de adiestramiento de los supervisores. En los dos grupos democráticos se adiestró a los jefes para que empleasen estilos de dirección más democráticos mediante la toma de decisiones participativa y la delegación de funciones. En los dos grupos autocráticos el adiestramiento tenía como consigna el trato con los subordinados altamente jerarquizado y bajo un estricto control de supervisión. Aquí la toma de decisiones se centralizó en la figura del supervisor y no se delegaron funciones. El experimento duró un año y se trabajó sobre unos quinientos empleados aproximadamente.

Los resultados empíricos de la investigación se pueden observar en la Figura 1.16. En ésta se puede apreciar que el aumento de la productividad en la supervisión autocrática fue más alto que en la democrática, en tanto que los índices de satisfacción de

---

[60] MORSE, N.C. y REIMER, E. "The experimental change oa a major organizational variable". Journal of Abnormal and Social Psychology. Vol 52. (1956).

FIGURA 1.16. Comparación de la productividad y de la satisfacción en divisiones con supervisión democrática y autocrática según el experimento de Morse y Reimer.

Grupo estudiado	Indice de productividad			Indice de satisfacción con la empresa		
	Promedio para año inicial	Promedio para año experimental	Diferencia	Promedio para año inicial	Promedio para año experimental	Diferencia
SUPERVISION DEMOCRATICA						
División A	46.3%	55.2%	+8.9	4.16	4.32	+0.16
División B	51.0	62.0	+11.0	3.83	4.02	+0.19
Promedio	48.6	58.6	+10.0	4.01	4.18	+0.17
SUPERVISION AUTOCRATICA						
División C	50.2	63.2	+13.0	4.04	3.80	-0.24
División D	46.8	62.0	+15.2	4.26	3.95	-0.31
Promedio	48.5	62.6	+14.1	4.15	3.88	-0.27
	(Los valores altos representan más alta productividad)			(Los valores más altos representan más alta satisfacción)		

los subordinados, medido por el índice de rotación y el número de quejas, mostraron un aumento del descontento tras la implantación del estilo autoritario y un incremento de la satisfacción con la compañía tras la implantación en las divisiones A y B del estilo democrático.

Como vemos, la conciencia, en cuanto a lo satisfactorio para los subordinados de los estilos democráticos, es total con White y Lippit. Es en el logro de las metas de desempeño de la tarea en lo que parecen no coincidir plenamente ambos experimentos ya que el estilo autocrático se muestra más eficiente que el

democrático.

De cualquier forma, nosotros pensamos que los factores situacionales concretos en cada experimentación influyen en los resultados de éstas. Por tanto habría que analizar muy detalladamente las circunstacias de la empresa objeto del trabajo de Morse y Reimer para conocer detalles sobre las características de la tarea, por ejemplo, antes de sacar conclusiones generales sobre la superior eficiencia del estilo democrático.

1.7.4. Factores comunes.-

Hemos estudiado las teorías de los diversos grupos de investigadores que se han dirigido a la búsqueda de los estilos de liderazgo, a fin de clasificarlos y valorarlos en función de su eficiencia y satisfacción. En la práctica estos estilos poseen denominadores comunes los cuales han puesto en marcha a muchos autores en la búsqueda de categorías más amplias que resuman las características básicas de tales estudios. Así, no falta quien haya encontrado[61] entre los estilos de orientación al empleado, general, democrático, sistema 1, y considerado, elementos parecidos; como también, obviamente, entre los de orientación a la producción, rigurosos, autoritarios, sistema 4, y estructuradores.

---

[61] Véase por ejemplo, HUSE y BOWDITCH. Op.Cit. Pág 139-140.

Keith Davis[62], de la Universidad de Arizona, intentó sintetizar gran parte de la literatura existente sobre los estilos de liderazgo mediante un sistema cuádruple de clasificación. Su tesis consta de una matriz de cuatro estilos (autócrata, custodia, de apoyo y colegial) descritos a través de un número determinado de variables descriptivas.

Las variables incluyen orientación administrativa, orientación al empleado, resultado psicológico del empleado, necesidades cubiertas del empleado, resultado del desempeño y evaluación de la moral. En la Figura 1.17 se ilustra dicha matriz.

La contribución fundamental de Davis lo compone la parte central de su matriz, conjunto de términos que permiten la comparación, la contrastación y el análisis de todos los estilos de liderazgo, muy comprensiblemente, a fin de poder encuadrarlos en uno de los cuatro estilos sintetizadores. Cabe también destacar la incorporación de conceptos administrativos conocidos y actuales tales como equipo de trabajo, autorrealización, participación y mantenimiento, lo que no deja de darle al estudio de Davis un indudable valor y atractivo.

Bowers y Seashore[63] afirmaron que gran cantidad de estilos de liderazgo son sintetizables en cuatro factores:

---

[62]DAVIS, Keith. "Human Behavior at work: Human Relations and Organizational Behavior". Nueva York (1972).

[63]BOWERS, D.G. y SEASHORE, S.E. Op.Cit. Pág 240.

FIGURA 1.17. Matriz de Keith Davis.

VARIABLES	ESTILOS DE LIDERAZGO			
	Autocrático	De custodia	De apoyo	Colegial
Depende de:	Poder	Recursos económicos	Liderazgo	Contribución
Orientación administrativa:	Autoridad	Recompensas materiales	Apoyo	Equipo de trabajo
Orientación del empleado:	Obediencia	Seguridad	Desempeño	Responsabilidad
Rtdo. sicológico del empleado:	Dependencia personal	Dependencia organizacional	Participación	Autodisciplina
Necesidades satisfechas del empleado:	Subsistencia	Mantenimiento	Orden superior	Autorrealización
Resultados del desempeño:	Mínimo	Cooperación pasiva	Conciente ambiciones	Algo de entusiasmo
Medida moral:	Cumplimiento	Satisfacción	Motivación	Compromiso hacia las tareas de equipo

Fuente: DAVIS, Keith. Op.Cit. Pág 498.

-Factor de apoyo: es aquel mediante el cual el líder satisface los deseos de los subordinados.

-Factor de facilitación de la interacción: mediante su conducta, el líder, estimula y desarrolla las relaciones interpersonales entre sus miembros en pos de una satisfacción mutua.

-Enfasis en las metas: mediante su comportamiento el líder motiva a los subordinados para conseguir altos resultados.

-Facilitar el trabajo: a través de su conducta el líder asume

funciones de planificación, programación, coordinación y control con el fin de poder alcanzar las metas en el desempeño.

En la Figura 1.18 se muestra un cuadro-resumen de las conclusiones de los estudios de Bowers y Seashore.

Por último, en nuestro intento sintetizador de las teorías vistas sobre la conducta del líder vamos a abordar los estudios de Tannenbaum[64] al respecto. Para este autor, los distintos estilos de liderazgo se pueden resumir en un continuo que vaya desde un extremo autocrático donde la libertad del subordinado es mínima y el uso de la autoridad por parte del líder es máxima hasta otro extremo liberal donde ocurra lo contrario, es decir, máxima libertad de los subordinados y mínimo uso de autoridad por parte del jefe. Vemos como ambos factores no se pueden dar a la vez sino que responden a esta idea de suplementariedad: si uno gana al otro pierde.

En la Figura 1.19 se puede apreciar un esquema fundamentado en Tannenbaum en donde se intenta sintetizar todos los estilos de liderazgo sobre tal continuo.

---

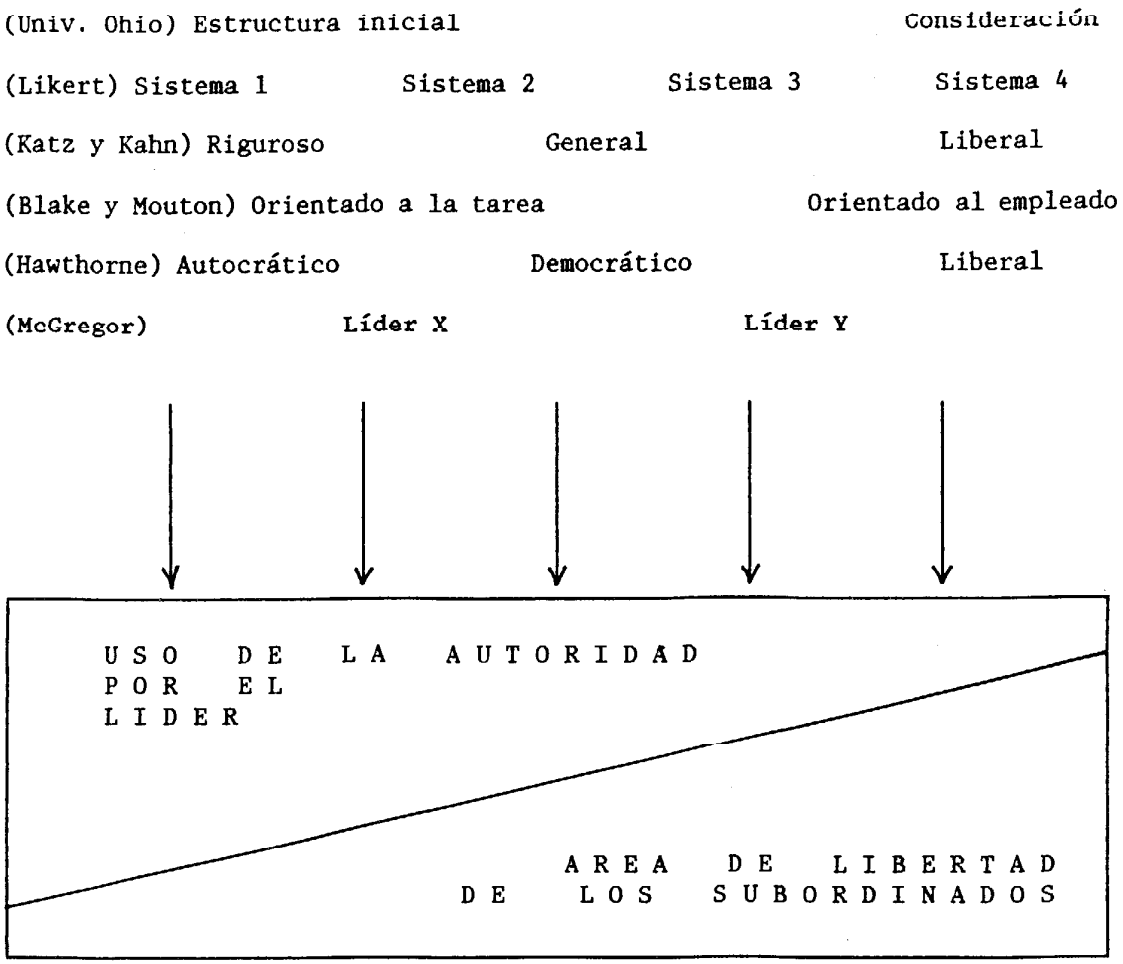
[64] TANNENBAUM, R. y otros. "Leadership and Organizations. A Behavioral Science Approach". Ed. McGraw Hill. Nueva York (1961).

FIGURA 1.18. Cuadro-Resumen del efecto sintetizador de los cuatro factores de Bowers y Seashore sobre los resultados de varios investigadores de los estilos de liderazgo.

Bowers y Seashore (1964)	Hemphill y Coons (1957) (LBDQ)	Halpin y Winer (1957) (LBDQ)	Katz et al. (1950)	Katz y Kahn (1951)	Kahn (1958)	Mann (1962)	Likert (1961)	Cartwright y Zander (1960)
Apoyo	Conservación del carácter de miembro	Consideración	Orientación hacia el empleado	Orientación hacia el empleado	Dar satisfacción directa a las necesidades	Destrezas de relaciones humanas	Principio de relaciones de sustentación	Funciones para mantener el grupo
				Supervisión rigurosa				
Facilitación de interacción	Conducta facilitadora de interacción de grupos	Sensibilidad		Relaciones de grupos			Métodos de supervisión de grupos	
Enfasis en las metas	Comportamiento para alcanzar objetivos	Enfasis en la producción	Orientación hacia la producción		Estructurar el camino para alcanzar metas		Metas de alto rendimiento	Funciones para alcanzar las metas
					Modificar metas de los empleados	Destrezas administrativas		
Facilitación del trabajo		Estructura inicial		Diferenciación de función y supervisora	Permitir alcanzar las metas	Destrezas técnicas	Conocimientos técnicos. Planeación, programación.	
				Supervisión rigurosa				

Fuente: BOWERS y SEASHORE. Op.Cit. Pág 164.

FIGURA 1.19. Los distintos estilos de liderazgo fundamentados en el continuo de Tannenbaum.



Fuente: Fundamentado en TANNENBAUM, Robert y otros. Op.Cit. Págs 88-100.

1.8. RESUMEN DEL CAPITULO.-

Las primeras investigaciones perseguían más que una forma óptima de mandar, unos rasgos en la personalidad de los líderes que permitieran prever un eficaz desenvolvimiento en las funciones de mando. Aun cuando se afirmó, que la teoría de los rasgos no dió los frutos deseados, dando paso a otras líneas de estudio, no podemos negar que el que un gerente, por ejemplo, posea cualidades tales como inteligencia, seguridad en sí mismo, sociabilidad, etc. puede contribuir considerablemente al éxito del mismo en funciones de mando. Sobre todo si, como veremos, el gerente adopta estilos de liderazgo democráticos y con claras dosis de participación, dichas cualidades le facilitan su ejercicio.

Las investigaciones basadas en la búsqueda de rasgos dieron paso a las que afirman que más que una determinada personalidad, lo que hace a un líder eficaz es la adopción de determinadas conductas o estilos de liderazgo óptimos. Sin duda, tal enfoque resulta más optimista, tada vez que parece indicar que todo el mundo puede ser un buen jefe si es adiestrado convenientemente al efecto. En efecto, si el líder es eficiente "por lo que es" (teoría de los rasgos), concluimos que éste es innato y la responsabilidad del liderazgo imperante en una organización la tiene la sección de selección de personal. Sin embargo, si el líder es eficaz en virtud de la conducta que adopta en tareas de mando, es decir, por su estilo de liderazgo, entonces éste "se hace" y la responsabilidad es ahora de la sección de formación

de personal.

Con respecto a los estilos de mando podemos distinguir tres grupos básicos de estudio:

1) Los estudios del grupo de la Universidad de Ohio,
2) los estudios del grupo de la Universidad de Michigan y
3) los estudios del grupo de los experimentos de Hawthorne.

1) De este grupo nacieron dos estilos de liderazgo: El estructurador, más controlador con el subordinado, y el considerado, más cordial con el mismo. Las investigaciones son concluyentes: las conductas estructuradoras aumentan las quejas y la rotación del personal subordinado, mientras que las consideradas las disminuyen.

2) También fueron dos los estilos apuntados por el grupo de la Universidad de Michigan: el orientado al empleado y el orientado a la producción. Likert adoptó tales conductas a un continuo que va desde el "sistema 4", extremo más humanizado, considerado y participativo, al "sistema 1", extremo opuesto. Likert descubrió en sus estudios que el dirigir bajo las premisas del "sistema 4" es más ventajoso.

3) Los estilos que tuvieron su germen en los experimentos de Hawthorne fueron el autocrático y democrático. Los estudios de White y Lippitt demuestran la superioridad del segundo.

Toda esta selva de estilos tienen una filosofía común que los inspira. El continuo de Tannenbaum creemos que la explicita convenientemente: las unas ofrecen mucha libertad de acción a los subordinados con respecto a la autoridad del líder, las otras niegan cualquier vestigio de participación de aquéllos en las decisiones de éstos, siendo su eficacia relativa inferior a las primeras.

CAPITULO II
En busca del liderazgo óptimo: Modelos Integrados

2.0. INTRODUCCION.-

Tal y como adelantábamos anteriormente, pretendemos ahora abordar en este capítulo el liderazgo alejándonos de las clásicas teorías de los rasgos y conductuales para adentranos en una tercera generación con las teorías situacionales con sus modelos integrados. Se trata ahora de estudiar el liderazgo desde la perspectiva del entorno que, en gran medida, determina su eficacia. Quizá aquí pueda encontrar encaje la frase de Ortega y Gasset: "Yo soy yo y mis circunstancias". En efecto, el liderazgo no podemos analizarlo extrayéndolo del entorno en el que está inmerso. Es allí donde es necesario efectuar el estudio.

Por otra parte, no abandonamos nuestro intento de búsqueda de un liderazgo óptimo. El entorno, la situación efectivamente afecta un diagnóstico positivo o negativo sobre un tipo o modelo de liderazgo, pero la relativización de lo que es bueno o malo no es tal que anule nuestro intento de búsqueda.

En nuestro recorrido por estos modelos integrados o situacionales, vamos a analizar el liderazgo desde su interacción con las características personales del líder, de los subordinados, de la tarea supervisada, del entorno sociopolítico y del entorno empresarial. Son, en definitiva, situaciones, en su mayoría analizadas por los autores que vamos a estudiar, y que ofrecen una nueva perspectiva en esta apasionante búsqueda de un estilo de liderazgo más eficaz que los demás.

2.1. TEORIAS SITUACIONALES DEL LIDERAZGO.-

El relativo fracaso en el estudio de la eficacia del liderazgo a través de las teorías de los rasgos del líder y de la conducta de éstos, nos lleva irremisiblemente a pensar que no existe un estudio serio del problema que lo aisle de las circunstancias concretas en que se desenvuelve. Un rasgo, una conducta serán positivos para ejercer el liderazgo en una situación pero, quizá no tanto o nada, en otra distinta.

LLega, pues, el momento de preguntarnos cuáles son estas situaciones, en donde el liderazgo se desenvuelve, que lo condicionan haciéndolo eficaz o ineficaz. Walter Hill[1] hizo un esfuerzo sintetizador en este sentido estableciendo un conjunto de variables explicativas del fenómeno del liderazgo:
(1) características del líder; (2) características de los subordinados; (3) características de las tareas; (4) características de la organización; (5) características del entorno. La eficacia del liderazgo, pues, depende de variables, factores y circunstancias concretas dentro de un contexto ambiental general. Además, debido a que tales factores cambian con frecuencia y, a veces, con rapidez, el liderazgo no se puede estudiar como algo estático, sino más bien desde un enfoque sistémico en donde interactúan multitud de elementos. Vamos, pues, a analizar cada uno de estos cinco factores situacionales:

---

[1]HILL, Walter. "A Situacional Approach to Leadership Effectiveness" en SIKULA, Andrew F. "Administración de los recursos humanos en empresas". Ed. Limusa. México (1979)

(1) Características del líder.

Este factor es el mismo que estudiabamos en la teoria de los rasgos del líder. El que concluyesemos, entonces, que era muy difícil distinguir al liderazgo eficaz por los rasgos de líder que lo ejerce, no implica que éstos no sean un factor a tener en cuenta en la determinación de aquél. Por tanto, las características del líder no son determinantes en el estudio del liderazgo pero sí condicionantes. Así, por ejemplo, el éxito en el ejercicio de un determinado estilo de liderazgo puede depender, en cierta medida, de cómo se lleva tal ejercicio en función de los rasgos psicológicos del líder: una mentalidad autocrática es más difícil de encajar con una conducta democrática. E incluso físicos: en un líder deportivo debe influir su aspecto físico.

Resumiendo, en todo éxito o fracaso de un determinado liderazgo en una organización debemos considerar que una parte de tal éxito o fracaso puede estar condicionado por un primer factor situacional: las características de los líderes que ejercen dicho liderazgo.

(2) Características de los subordinados.

En la elección de un estilo de liderazgo a implantar en un grupo y al líder que lo va a desempeñar, aspectos como la madurez del grupo, la educación, la raza, la edad, el sexo, la religión, la política y, en general, las características sociales, económicas,

psicológicas y culturales de los subordinados, son factores de los que puede depender el acierto o no de dicha elección[2]. Así, por ejemplo, el éxito de un estilo democrático puede depender de la madurez de los subordinados para acogerlo y ponerlo en práctica. Igualmente, un líder de sexo femenino, de corta edad, de religión católica, anarquista y de raza negra difícilmente triunfaría en un club inglés masculino y enormemente tradicionalista.

(3) Características de la tarea.

Vimos al principio del capítulo que la tarea, la tecnología y el entorno condicionan, desde una óptica organizacional, el comportamiento del líder. En efecto, no es lo mismo dirigir organizaciones con tareas muy estructuradas, repetitivas y rutinarias (cadenas de montaje) en las cuáles los subordinados estan sometidos a controles estrechos que organizaciones con tareas investigadoras, creativas y poco estructuradas donde un estilo laissez-faire de dirección es poco menos que imprescindible.

No queremos con esto justificar en algún caso estilos como autocrático, en función de las características de la tarea. Sólo queremos resaltar que ésta condiciona al liderazgo. El cómo será objeto de estudio posterior.

---

[2]SIKULA, A.F. Op.Cit. Pág 148.

(4) Características de la organización.

Si bien existe teóricos que identifican las características de la tarea con las de la organización, nosotros vamos a diferenciarlas ya que su análisis por separado enriquece el estudio. Es indudable que la configuración de la tarea puede ser un elemento cultural en una organización y que la característica más determinante del comportamiento del líder es precisamente la cultura organizacional. Así organizaciones con una cultura orientada a la tarea, a las personas, al poder, etc. condicionan muy mucho el estilo de liderazgo que puede florecer en su seno. También ocurre que un determinado estilo de dirección imperante en una organización, bien sea porque responde a los rasgos del líder-fundador o bien por otras razones, puede constituirse en un componente cultural de la misma. Las consecuencias son obvias. Todo líder que se esfuerce en implantar otro estilo distinto, bien logra cambiar la cultura organizativa bien, lo más probable, se encontrará indefectiblemente abocado al fracaso más rotundo.

Otras características organizativas, aparte de la cultura, pueden condicionar a modo de variables situacionales el liderazgo en una empresa. Por ejemplo, el tamaño. Las pequeñas empresas pueden condicionar desde su estructura singular al estilo de liderazgo imperante. Igualmente su pública o privada, lucrativa o no, puede ser importante.

(5) Características del entorno.

El entorno en su vertiente política, económica, social y tecnológica, puede influir en el liderazgo de una organización. Así, la mayor o menor influencia sindical en la empresa puede determinar el mayor o menor éxito, por ejemplo, de un estilo de dirección rabiosamente autocrático y explotador. Igualmente, el régimen político imperante puede alentar o desalentar estilos más democráticos o autoritarios. Una crisis económica generalizada puede provocar la adopción de estilos más controladores y autocráticos que épocas de auge económico. Y, por último, que duda cabe que los avances tecnológicos, vía cultura-tarea, pueden condicionar al liderazgo dependiendo de qué tipo de cambio tecnológico se dé.

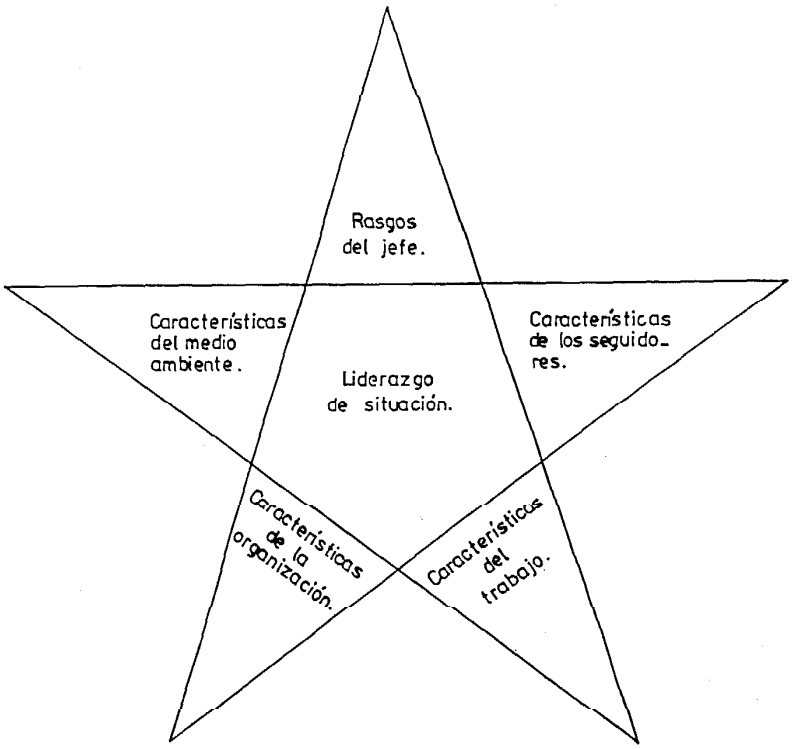
En la Figura 2.1 vemos gráficamente los 5 factores situacionales del liderazgo. Será el estudio del cómo se articula y modeliza esta influencia, a través de diferentes teorías lo que nos ocupe en lo sucesivo.

2.1.1. El modelo de Fiedler.-

Fred, E. Fiedler[3] desarrolló un modelo de contingencia del liderazgo iniciado en 1951 y que propone probar los siguientes

[3] FIEDLER, Fred E. "Personalidad y determinantes de situación de la efectividad del liderazgo" en CARTWRIGHT y ZANDER. Op.Cit. Págs 397-417.

FIGURA 2.1. La estrella de la situación del liderazgo.



puntos:

(a) La eficacia del grupo depende de lo adecuado o no que resulte ser el estilo de liderazgo del líder, con la situación concreta de éste.

(b) La situación del grupo será, pues, uno de los factores de que dependerá el éxito del líder, el cual deberá elegir aquel estilo que le proporcione, en virtud de la situación del grupo, más control e influencia.

(c) Si el éxito del líder depende de su situación, podemos adaptar el líder a ésta, mediante la selección y formación, o bien adaptar la situación a aquél. Como cambiar a una

persona es muy difícil, resultará más fácil lo segundo y será lo que, en todo caso, habrá que hacer.

Fiedler comienza con la tarea de la medición del estilo de liderazgo existente en una serie de grupos informales (equipos de baloncesto y equipo de agrimensores) y formales (tripulaciones de bombarderos, de tanques y antiaéreas) objeto de su programa de investigación.

Para tal medición del estilo de liderazgo Fiedler ideó un instrumento al que llamó cuestionario del colaborador menos preferido (CMP). Diseñó dicho cuestionario estableciendo dieciseis adjetivos en continuos de ocho puntos. Por ejemplo:

Agradable :-:-:-:-:-:-:-:-: Desagradable
8 7 6 5 4 3 2 1

Amistoso :-:-:-:-:-:-:-:-: No amistoso
8 7 6 5 4 3 2 1

Servicial :-:-:-:-:-:-:-:-: Frustrante[4]
8 7 6 5 4 3 2 1

El cuestionario pide, a su vez, que el líder responda, valorando en cada adjetivo de 1 a 8, a aquel colaborador menos preferido; es decir, tras pensar en todas las personas con las que hubiera trabajado en su vida, el líder debe valorar a aquélla con la que menos le gustaría trabajar (CMP). La puntuación CMP se obtiene simplemente sumando las puntuaciones de cada calificativo que

[4]otros adjetivos antagónicos usados fueron: rechazar-aceptar, entusiasta-no entusiasta, tenso-relajado, distante-íntimo, frío-tibio, cooperativo-no cooperativo, defensor-hostil, aburrido-interesante, peleón-armonioso, seguro-inseguro, eficaz-ineficaz, triste-alegre, franco-reservado.

describe al colaborador menos deseado. Fiedler piensa que en función de la puntuación CMP puede establecer el estilo de liderazgo básico de los investigadores. En efecto, un investigado que es condescendiente en la valoración que hace del colaborador menos deseado, da a entender que el investigado es una persona comprensiva, tendente a tomar en cuenta los sentimientos y opiniones de sus colaboradores. Se siente bien cuando obtiene manifestaciones de reconocimiento y entabla buenas relaciones con los demás. Aun cuando, en un principio, Fiedler creyó estar ante una medida psicológica de la personalidad, lo cierto es que finalmente concluyó estar ante una medida del estilo del liderazgo que, en este caso, resulta ser altamente considerado, poco estructurador y gustoso por las relaciones interpersonales. Es lo contrario, diríamos, de un investigado que ve al colaborador menos preferido (CMP) de una forma negativa, es decir, con una puntuación baja. Le gustará más bien la productividad y estará, por tanto, orientado hacia la tarea.

Estos estilos así detectados recordemos que para Fiedler son innatos e imposibles de cambiar. Por tanto habrá que cambiar la situación o sustituir al líder, cuyo estilo no interese, como única forma de adecuar el estilo de liderazgo del líder a una situación propia a tal estilo. La definición de los principales factores que determinan tal situación, sería el segundo punto abordado por Fiedler en el planteamiento de su modelo. Antes conviene precisar que para Fiedler el líder del grupo es el miembro formalmente nombrado o elegido para desempeñar tales

funciones. Cuando no se ha nombrado un líder formal, a los efectos del estudio, se tomará como líder a investigar al líder informal identificado mediante tests sociométricos. Como sabemos, mediante éstos, se pide a los miembros del grupo que designen individualmente a la persona de mayor influencia o preferida como líder en tareas similares. Aclarada así la figura del líder usada por Fiedler pasemos a descubrir las tres dimensiones de contingencia que, a su juicio, definen los principales factores que conforman la situación de la cual depende la eficacia del estilo de liderazgo de un líder.

Parece claro que la eficacia del liderazgo depende de la eficacia del manejo de la influencia y el poder que lo cimenta. La posición formal de un general frente a la de sus soldados, en situaciones normales le facilita su capacidad de influencia en el grupo. Lo mismo podríamos decir de aquella persona que detente la confianza y el aprecio del grupo. Por tanto, vamos a resumir las mencionadas situaciones de grupo y de tarea que van a influir sobre la conducta que probablemente va a ejercer el líder. Son tres, pues, los aspectos de la situación que influyeron sobre la eficacia del estilo del líder:

(a) Relaciones entre líder y sus miembros.

Hace referencia al grado de poder carismático que detenta el líder hacia el grupo. Así, este factor indica el grado de confianza, seguridad y respeto que tienen los subordinados hacia el líder. En la medida en que el líder

tenga más capacidad de influencia carismática, obviamente, necesitará menos del poder formal conferido oficialmente. Esta circunstancia puede medirse mediante la sociometría y escalas de clima de grupo que indiquen en qué medida el líder tiene a su grupo bien predispuesto hacia él.

(b) Estructura de la tarea.

La influencia de un líder en una organización productiva se orienta a la consecución en el desempeño de la tarea por parte del subordinado. En la medida en que una tarea está bien estructurada, será programable, predecible y rutinaria; facilitando así su ejecución. En efecto, la estructuración de la tarea es positiva para el ejercicio del liderazgo. Una tarea poco estructurada, es decir, no definida, vaga, incierta, va a poner a prueba la capacidad del líder para dirigir, apoyar, inspirar y motivar a sus subordinados. En resumen, la tarea no estructurada proporciona al líder un poder menos efectivo y más amenazado que la tarea muy estructurada o sistematizada.

(c) Poder de posición.

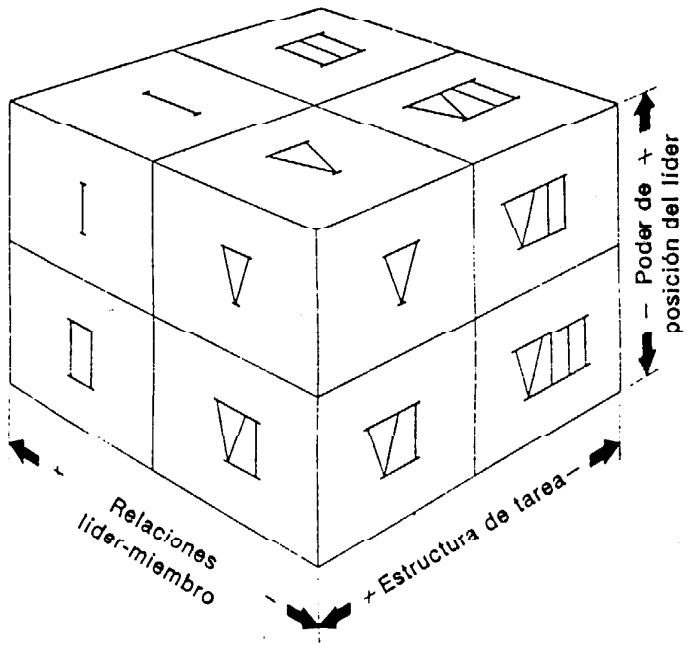
Aquí se hace referencia al poder que le confiere al líder, no sus cualidades personales, sino la posición en la estructura jerárquica de la organización. Esto incluye poderes tales como el legítimo, el coercitivo y el premiador. La definición operacional del grado en que se

detente este factor puede hacerse mediante cuestiones que midan "la competencia del líder en materias de contratación, despido, sanciones, promoción y aumentos de sueldo", o también la medida en que "el líder goza de rango y status especial en la vida real, que lo apartan y ponen por encima de sus miembros de grupo".

Así pues, la valoración de la situación se determina en función de lo bueno o deficiente de las relaciones líder-miembro, de la alta o baja estructuración de la tarea y , por último, del poder de posición que puede ser fuerte o débil. El resultado es una clasificación tridimensional de grupo formada por ocho celdas u octantes (Figura 2.2). Obviamente los octantes representan situaciones más o menos favorables para el ejercicio del liderazgo. Así el octante I representa una situación óptima para el líder en los tres factores (buena relación líder-miembro, tarea estructurada, fuerte posición del líder). El ejemplo de un gerente bien considerado, que dirige un departamento de trabajos administrativos rutinarios y bien definidos, y cuya capacidad para contratar y despedir a sus colaboradores sea total, sería muy significativo.

En el octante VIII se representaría la situación más desfavorable para el líder en función de los tres factores situacionales. Aquí un presidente de una asociación caritativa mal considerado, podría ser ejemplarizador. Los demás octantes intermedios representan situaciones también intermedias, en cuanto favorecen o no la función del líder.

FIGURA 2.2. La clasificación tridimensional del grupo en función de los tres factores situacionales.



Fidler trabajó con más de 800 grupos distintos y estableció con ellos 59 conjuntos en función de su similitud entre la puntuación CMP y el grado de eficacia en el desempeño del grupo, medido en términos de correlaciones. Una correlación positiva cercana a uno significa que una alta puntuación en CMP, osea, un estilo de liderazgo considerado y humano significó un buen desempeño. Una correlación negativa cercana a menos uno (-1) significa lo contrario: una baja puntuación en CMP, es decir, un estilo estructurador se correlacionó con un buen desempeño. Los 59 conjuntos de grupos tenían una misma correlación pero también

mostraron una situación similar encuadrable en alguno de los 8 octantes definidos. Así, mientras que en el octante VIII se encuadraron 12 conjuntos de grupos con sus respectivas correlaciones, en el VI no se encontró a ninguno. En la Figura 2.3. se muestra la distribución de los conjuntos de grupos entre los octantes, así como la correlación media.

FIGURA 2.3. Correlaciones medias entre la puntuación del CMP del líder y el grado de eficacia en el desempeño del grupo en cada octante.

Octante	Relaciones líder-miembro	Estructura de tareas	Poder de posición	Correlación media	Núm de relaciones incluidas en la media
I	Buenas	Estructurada	Fuerte	-0.52	8
II	Buenas	Estructurada	Débil	-0.58	3
III	Buenas	No estructurada	Fuerte	-0.41	10
IV	Buenas	No estrucrurada	Débil	0.47	10
V	Moderadamente pobre	Estructurada	Fuerte	0.42	6
VI	Moderadamente pobre	Estructurada	Débil		0
VII	Moderadamente pobre	No estructurada	Fuerte	0.05	10
VIII	Moderadamente pobre	No estructurada	Débil	-0.43	12
				Total...	59

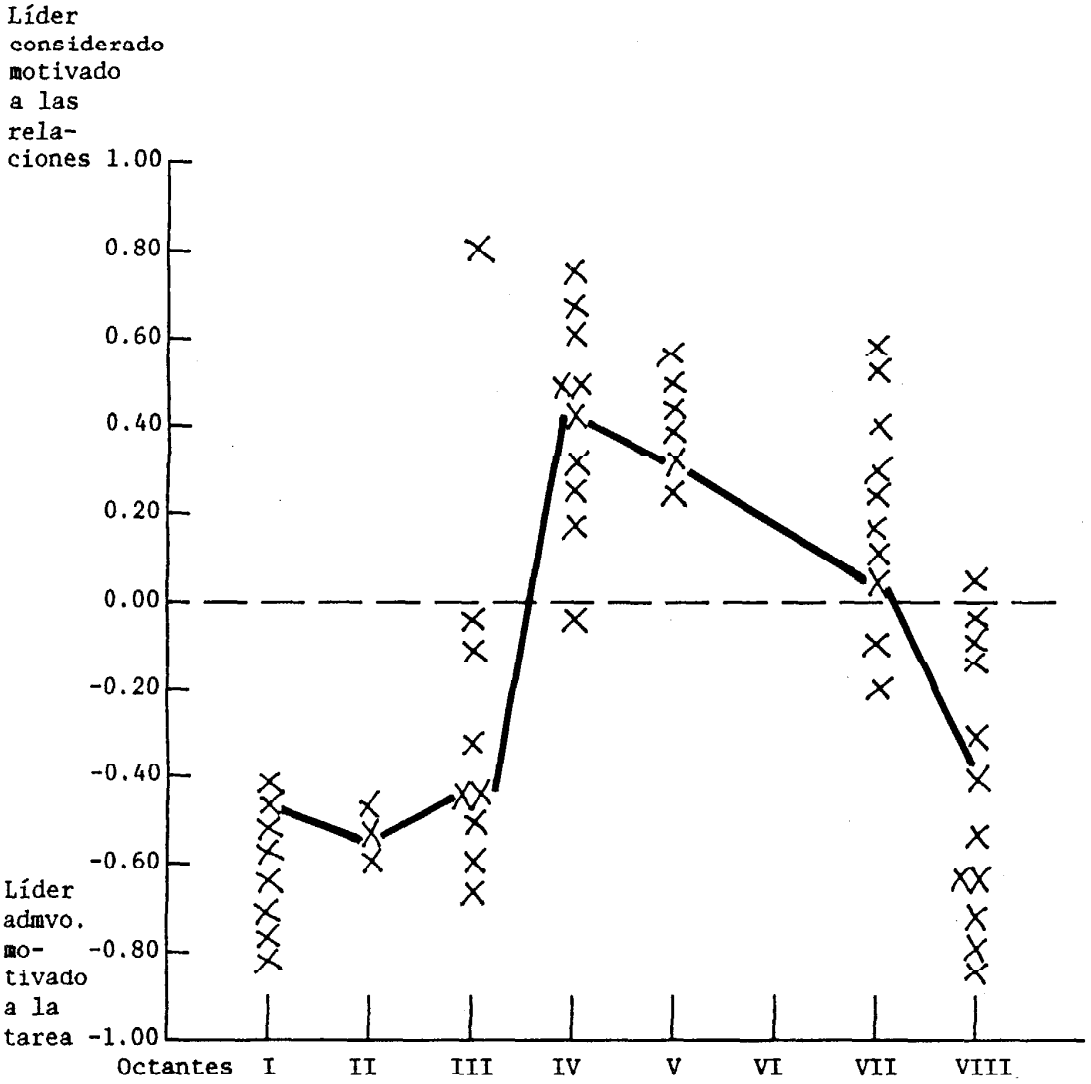
La siguiente cuestión es muy clara. Si los grupos que cayeron en cada octante muestran una dispersión, con respecto a la

correlación media, baja, indica que los criterios de clasificación de la situación son válidos en tanto en cuanto el estilo del líder en cada octante es similar. Si la dispersión con respecto a la correlación media fuese alta, ello indicaría una imposibilidad de asociar a cada octante o situación concreta, un mismo estilo de liderazgo que lleve aparejado una misma eficacia de desempeño del grupo. Afortunadamente, las dispersiones fueron bajas lo que dió paso a la representación gráfica de la Figura 2.4. En ella apreciamos que los líderes estructurales u orientados a la tarea (CMP bajo) ejercieron mejor su liderazgo manteniendo un buen nivel de desempeño, en las situaciones muy favorables de los octantes I,II,III o bajo situaciones relativamente desfavorables (octante VIII). Los líderes considerados y orientados a las personas (CMP alto) obtienen el mejor nivel de desempeño en situaciones intermedias (octantes IV y V).

Para comprender mejor el modelo de Fiedler debemos tener en cuenta que éste estableció una jerarquía entre las variables situacionales. La variable relación líder-miembro la consideró mucho más importante que las otras, aduciendo que el líder respetado y apreciado poco necesita del poder de posición o del poder estructural u organizacional[5] que apoya al líder en las tareas estructuradas. Igualmente, consideró la segunda variable, estructura de la tarea, como la siguiente en importancia, toda

[5]Llamémosle así haciendo alusión a que un líder ve reforzada su influencia por el poder que la estructura jerárquica organizativa le ofrece en apoyo de sus órdenes relativas a la tarea estructurada, es decir, el líder ordena lo que la propia organización ha diseñado previamente que ha de hacerse.

FIGURA 2.4. Representación gráfica de las correlaciones de los 59 conjuntos de grupos en su encuadramiento en cada octante.



Relaciones líder-miembro	Buenas	Buenas	Buenas	Buenas	Pobres	Pobres	Pobres	Pobres
Estructura de tarea	Estructurada		No estructur.		Extructurada		No estructur.	
Poder de posición del líder	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil

Fuente: FIEDLER, Fred E. "Personalidad y determinantes de situación de la efectividad del liderazgo" en CARTWRIGHT y ZANDER. Op.Cit. Pág 407.

vez que una fuerte estructuración de la tarea hacía superfluo una posición poderosa del líder. Tras esta jerarquización, las situaciones de los octantes son más discriminatorias que antes. Por ejemplo, si la importancia de las tres variables es la misma, le daríamos a cada una un valor uno (1) si se da y un cero (0) si no se da. De esta forma obtendríamos una valoración total de octantes como sigue:

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Carisma	1	1	1	1	0	0	0	0
Estructuración	1	1	0	0	1	1	0	0
Poder	1	0	1	0	1	0	1	0
Total...	(3)	(2)	(2)	[1]	[2]	1	1	(0)

( ) liderazgo estructurador
[ ] liderazgo considerado

Vemos como situaciones en octantes como el V y el II ó III, siendo iguales, se correlacionan igualmente con liderazgos distintos. Siendo los tres factores desencadenantes de poder hacia el líder, podríamos concluir que en situaciones intermedias de poder (sea carismático, organizacional o legítimo) el estilo de liderazgo que debe usar el líder no parece estar claro. Sin embargo en situaciones extremas de mucho o casi nada de poder del líder (octantes I y VIII) el estilo estructurador es el conveniente.

Las zonas grises se definen mejor tras la jerarquización. Construyamos nuevamente una tabla donde las variables estén

ponderadas por los siguientes pesos: carisma (4), estructuración (2) y poder posicional (1). Sería como sigue:

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Carisma	4	4	4	4	0	0	0	0
Estructuración	2	2	0	0	2	2	0	0
Poder	1	0	1	0	1	0	1	0
Total..	(7)	(6)	(5)	[4]	[3]	2	1	(0)

( ) liderazgo estructurador
[ ] liderazgo considerado

Aquí si podemos concluir que, según Fiedler, los líderes estructuradores funcionan mejor en los extremos, es decir, cuando tienen condiciones favorables que le confieren mucho poder o, al contrario, cuando tienen condiciones desfavorables que le quitan mucho a casi todo el poder. En segundo lugar, en situaciones de poder moderado, los líderes que mejor funcionan son los considerados.

Las críticas al modelo de Fiedler han sido múltiples[6], desde las que dicen muy difícil determinar las variables situacionales, pasando por las que afirman que el poder experto debería ser considerado como otra variable situacional, hasta las que invalidan la fiabilidad de los resultados del cuestionario CMP. En cualquier caso la contribución de Fiedler al estudio del liderazgo situacional está más que aceptado.

[6]Véase por ejemplo SCHEIN, E.H. "Psicología de la organización" 3 ed. Nueva Jersey (1980). Págs 116-117.

2.1.2. Teoría del camino-meta de House[7].

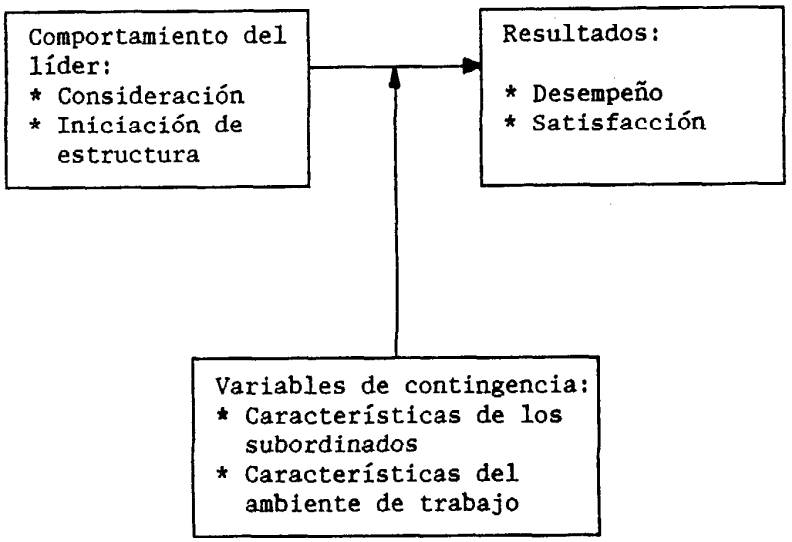
Estamos ante una teoría contingente que se basa en los estilos considerado y estructurador de los estudios del grupo de la Universidad de Ohio.

Esencialmente, esta teoría establece que la conducta óptima del líder consiste en ayudar a los subordinados a alcanzar sus metas y, a través de éstas, las metas organizacionales. La expresión "camino-meta" hace referencia a la función del liderazgo de eliminar obstáculos en el camino, que recorre el subordinado en la consecución de las metas. La iniciación de estructura sirve para aclarar el camino y la consideración facilita el recorrido.

Sin embargo, aunque este planteamiento resulta muy simple, la introducción de las variables situacionales le da una nueva complejidad. En efecto, las características singulares de los subordinados y el ambiente concreto en donde se desenvuelve el liderazgo interfieren inevitablemente en el planteamiento anterior, tal y como podemos apreciar en la Figura 2.5. Estas variables situacionales, o de contingencia, hacen referencia, en concreto, al grado de estructura de la tarea en el trabajo, la percepción de su propia capacidad por parte del subordinado y su locus (sitio) de control. La investigación que, paralelamente, se puso en marcha, tendente a corroborar y analizar esta teoría, se centró principalmente en la hipótesis relativas al grado de

[7]Recogido, entre otros, en KOONTZ, O'DONNEL y WEIHRICH. Op.Cit.

FIGURA 2.5. Modelo simplificado de la teoría del camino-meta.



Fuente: ROBBINS, Stephen P. "Comportamiento organizacional". Ed. Prentice/Hall. México (1987). Pág 259.

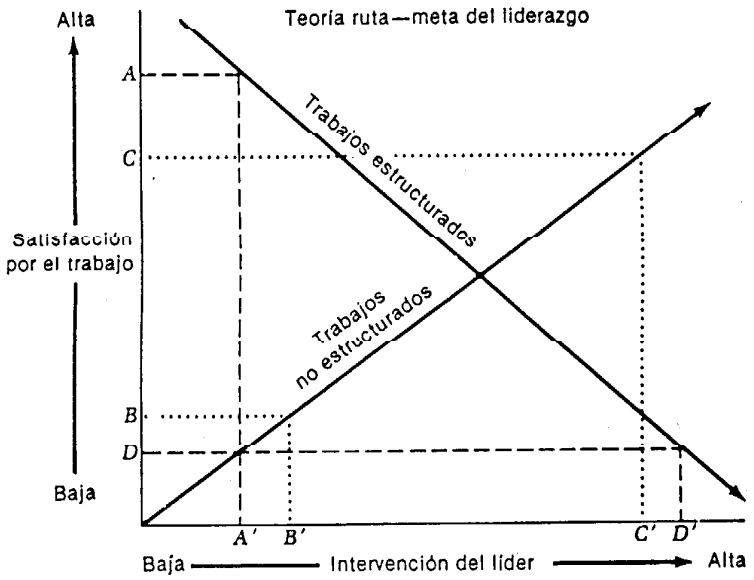
estructura de la tarea y su influjo en el modelo. La teoría del camino-meta sostiene que la consideración supone un apoyo eficaz y satisfactorio para los subordinados, pero siempre que ésta sea máxima en situaciones estructuradas, rutinarias y bien definidas, y mínima en tareas de características opuestas, es decir, no estructuradas, ambiguas y productoras de ansiedad. Igualmente, el inicio de estructura será un factor satisfactorio para los

subordinados que trabajen con tareas poco estructuradas y delineadas, y nefasto en caso contrario. Cuando las tareas no son claras el subordinado aprecia una conducta del líder estructuradora que supla la falta de definición de la tarea. Pero si la tarea, de por sí, ya aporta una adecuada estructuración, la iniciación de estructura del líder resulta redundante e insatisfactoria para los subordinados. Aquí parece más útil una actitud considerada del líder, para recorrer el camino hacia el logro de las metas.

La Figura 2.6 nos expresa gráficamente lo dicho. En trabajos estructurados satisface mucho una pobre intervención por parte del líder (AA') y satisface poco una gran intervención (DD'). En tareas no estructuradas, el subordinado se encuentra confuso y desorientado, agradeciendo así una intervención por parte del líder que le reportará gran satisfacción por el trabajo (CC'). Por contra una pobre intervención del líder, aquí, podrá ser la causa de una baja satisfacción de los subordinados en el trabajo.

En síntesis la teoría del camino-meta utiliza los estilos ya conocidos de iniciación de estructura y consideración para, en función de la situación concreta, aclarar el camino de los subordinados apoyándoles en su recorrido hacia las metas personales y organizacionales.

FIGURA 2.6. Influencia de la intervención del líder en la satisfacción de los subordinados en función de la variable contingente estructura de la tarea.



Fuente: HODGETTS, Richard M. "El supervisor eficiente. Un enfoque práctico". Ed. McGraw Hill. México (1989). Pág 272.

2.1.3. Teoría situacional de Hersey-Blanchard*.

Uno de los modelos de liderazgo situacional más difundido es la teoría situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard. Como en todas las teorías situacionales, el estilo de liderazgo más apropiado depende de variables que regulan una situación concreta. Aquí,

*HERSEY y BLANCHARD. "Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resource", recogido en RODRIGUEZ PORRAS, J.M. Op.Cit. Pág 127 y ss.

la variable condicionadora del estilo óptimo a adoptar es el grado de madurez del grupo de subordinados. Vemos, pues, que la teoría hace hincapié en dos hechos fundamentales : los subordinados se configuran como centro condicionador de la eficacia del comportamiento del líder y en segundo lugar la madurez de aquéllos va a ser lo que, en concreto, determinará el modelo.

Con respecto al primer hecho, esta teoría reconoce la importancia que tienen los subordinados, mediante su aceptación o rechazo, en el éxito del líder. Independientemente de la conducta del líder, las variables a considerar, en cualquier situación de liderazgo, van a ser las acciones o reacciones de sus seguidores. Parece, pues, de pura lógica el especial énfasis que se pone en tal dimensión fundamental.

Con respecto al segundo hecho, la madurez de los subordinados, debemos señalar que para Hersey y Blanchard, el término madurez define la capacidad y deseo de las personas de asumir responsabilidad en el ejercicio de sus cometidos. La "capacidad" denota una madurez profesional y el "deseo", una madurez psicológica. A su vez, la madurez profesional comprende conocimientos y destrezas que le permiten al subordinado desempeñar su trabajo sin la dirección de otros. La madurez psicológica es más compleja. Aquí se da un fuerte componente motivador. Así, el subordinado suficientemente motivado y cuyas razones últimas de su motivación son intrínsecamente internas, se le considera como un subordinado maduro. Este no necesita de

un apoyo exterior para desempeñar su trabajo, son sus motivaciones internas las que le impulsan a ello.

Finalmente, en su teoría, Hersey y Blanchard, definen cuatro etapas de madurez combinando los dos tipos de madurez así definidas:

M1. El subordinado no tiene capacidad ni desea asumir responsabilidad. Es pues incompetente y falto de seguridad en sí mismo.

M2. El subordinado desea asumir las responsabilidades del puesto, pero no puede. Se siente, pues, motivado pero carece de madurez profesional.

M3. El subordinado está capacitado para asumir responsabilidad, pero no desea afrontar la misma.

M4. El subordinado puede y desea asumir las responsabilidades de la tarea. Su madurez profesional y psicológica es total.

Hasta aquí en lo que respecta a la variable situacional del modelo: la madurez de los subordinados. Para poder continuar en su construcción necesitamos definir qué estilos de liderazgo van a intervenir. En amplia concordancia y similitud con los estudios del grupo de la Universidad de Michigan, Hersey y Blanchard distinguen dos dimensiones en la actuación del líder:

- "Conducta directiva" (Directive behavior): orientar, definir y organizar el trabajo de los subordinados, dando instruciones y controlando los resultados y programas. Estaríamos ante una conducta orientada hacia la producción.

- "Conducta de apoyo" (Supportive behavior): aprecio por el buen desempeño, refuerzo de la autoestima de los subordinados, trato igualitario, accesibilidad, etc. Así, estaríamos ante una conducta del líder orientada hacia las relaciones humanas.

Estas dos conductas, combinadas entre sí, dan por resultado cuatro estilos de liderazgo denominados ordenar, persuadir (vender), participar y delegar. Veámoslos más detenidamente:

* Ordenar (mucha conducta directiva-poca conducta de apoyo). El líder define lo que hay que hacer, cómo y cuándo.

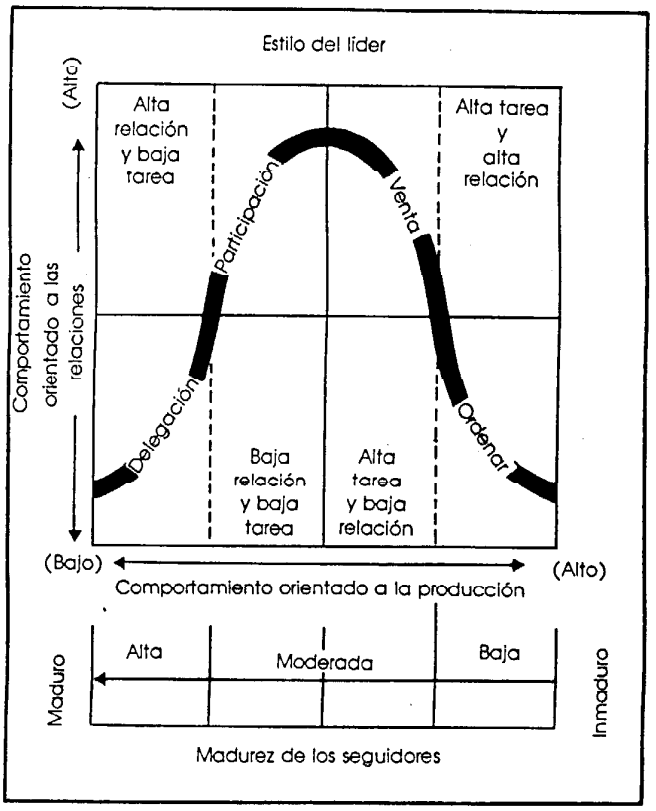
* Persuadir (mucha conducta directiva-mucha conducta de apoyo). El líder mantiene una orientación por la producción y por las relaciones humanas, a la vez.

* Participar (poca conducta directiva-mucha conducta de apoyo). El líder y sus subordinados toman las decisiones de común acuerdo, siendo la función principal del líder facilitar y comunicar.

* Delegar (poca conducta directiva-poca conducta de apoyo). El lider manifiesta una baja orientación a la producción y a las personas.

En la figura 2.7. podemos apreciar el modelo integrado por los diversos componentes estudiados. A medida que aumenta la madurez

FIGURA 2.7. Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.



Fuente: Adaptado de HERSEY y BLANCHARD. Op.Cit. Pág 152.

de los subordinados, el estilo óptimo a emplear por el líder va variando. Así, en la etapa M1, dada la gran inmadurez de los

subordinados, se precisa un estilo de liderazgo a base de instrucciones claras y concretas siendo infructuosa cualquier conducta de apoyo. En la etapa M2 el subordinado muestra más motivación que debe ser respaldada por una conducta más de apoyo, aunque la inmadurez profesional, aun presente, sigue exigiendo orientaciones a la tarea y producción. En la etapa M3 se aprecian problemas de inmadurez psicológica motivacional más que profesionales. Aquí conviene abandonar estilos directivos e ir hacia una mayor participación que ayude a madurar al subordinado. Por último, en la etapa M4 el protagonismo debe ser del subordinado, pasando así, el líder, a un segundo plano.

El lector habrá podido observar la gran similitud de este modelo con la rejilla gerencial de Blake y Mouton. En realidad el estilo de ordenar equivale al líder 9.1; el de vender al 9.9; el de participar equivale al 1.9; y el de delegar sería igual que el 1.1. Para Blake y Mouton el estilo 9.9 era óptimo, para Hersey y Blanchard todos los estilos son buenos dependiendo de la situación, esta es, de la madurez de los subordinados.

Poca validación práctica ofrece este modelo. La teoría recibió poca atención por parte de los investigadores. Sólo Hersey y Blanchard y sus alumnos de posgrado han emprendido estudios al respecto, lo que explica, sospechosamente, lo favorable de los resultados[9]

[9]ROBBINS, Stephen P. Op.Cit. Pág 258.

2.1.4. Teoría normativa de Vroom y Yetton.-

Una de las teorías situacionales más recientes sobre el liderazgo es la de Vroom y Yetton[10]. Esta teoría nos presenta un modelo que proporciona normas de actuación al líder, en lo que se refiere al estilo de liderazgo a elegir, dependiendo del contexto situacional concreto en el que se halle, y que es definido por dicho modelo. De ahí su denominación de modelo normativo.

Vroom y Yetton hacen especial énfasis en el grado de participación que es pertinente utilizar en los procesos de decisión. Se centran, a diferencia de los otros modelos, sólo en aquellos aspectos que influyen en el grado de participación que el líder dé a sus subordinados ignorando otros aspectos relacionados con la conducta del líder. Por otra parte, también existen diferencias con otros modelos en lo que entienden Vroom y Yetton por "situación". Para Fiedler, la situación es algo que debe armonizarse con las características del líder; para Hersey y Blanchard, es el nivel de madurez de los subordinados; para House es, principalmente, el tipo de tarea de los subordinados. Para Vroom y Yetton, la situación es el conjunto de características concretas que describen la problemática de una toma de decisión. Por ejemplo, la suficiente o insuficiente información que posea un líder ante un problema y la mayor o menor aversión de los subordinados ante una decisión unilateral

[10] VROOM, Victor H. "El nuevo liderazgo". Ed. Díaz de Santos. Madrid (1990). Capítulos 4, 5 y 6.

de aquél, conforma una situación que condiciona el mejor estilo de liderazgo a utilizar.

El modelo plantea inicialmente cinco conductas o procesos de decisión que el líder puede adoptar en cada situación. Pasemos a estudiar dichos procesos de decisión en tanto que la descripción de las distintas situaciones las veremos posteriormente. Se distingue entre "problemas individuales" y "problemas de grupo". Los problemas individuales sólo afectan a una persona. Por ejemplo, un alto ejecutivo está preocupado por una pérdida progresiva de cuota de mercado de un producto, de cuya división él es responsable, así como de la gestión de su gerente al frente de la misma. El problema así planteado afecta a un subordinado: el gerente de la división, que tendrá que dar cuentas al alto ejecutivo y tomar, consecuentemente, una decisión al respecto. Los problemas de grupo afectan a un conjunto de personas. Así, por ejemplo, en el caso de un director de un servicio de urgencias en un hospital que debe presentar un plan de cobertura de personal en Navidad y Año Nuevo, fechas obviamente defíciles de cubrir, la problemática de la decisión de quienes deben trabajar en tales fechas tienen como personas afectadas al grupo compuesto por el personal de servicio. Vamos a referirnos, en primer lugar, a los procesos de decisión o conductas de líder que se aplican a los problemas de grupo. La Figura 2.8 establece una serie de definiciones individualizadas para cada método de decisión. Vemos que cada método está designado por una letra seguida de un número romano. A, quiere decir autocrático; C, consultivo, y G, quiere decir

FIGURA 2.8. Tipos de conductas del líder sobre como tomar una decisión ante un problema de grupo.

Símbolo	Definición
AI	El gerente resuelve el problema o toma la decisión sirviéndose de la información de que disponga en ese momento.
AII	El gerente obtiene de sus subordinados la información necesaria y, luego, él mismo decide cuál es la solución del problema. Puede contar (o no) a sus subordinados la razón de sus preguntas o informarles del problema o la decisión en que está trabajando. Lo que ellos le digan es claramente en respuesta a su solicitud de información específica. Ellos no intervienen en la definición del problema o en la elaboración o evaluación de soluciones alternativas.
CI	El gerente comparte el problema, de forma individual, con los subordinados adecuados, obteniendo sus ideas y sugerencias, pero sin reunirlos como grupo. Luego es él quien toma la decisión. Esta decisión puede reflejar (o no) la influencia de sus subordinados.
CII	El gerente comparte el problema con sus subordinados en una reunión de grupo. En esta reunión, obtiene sus ideas y sugerencias. Luego, es él quien toma la decisión, que puede reflejar (o no) la influencia de sus subordinados.
GII	El gerente comparte el problema con sus subordinados como grupo. Juntos crean y evalúan opciones y tratan de alcanzar un acuerdo (consenso) sobre la solución. Su papel es el de un presidente de la reunión coordinando las discusiones, manteniéndolas centradas en el problema y asegurándose de que se discutan los temas capitales. Puede proporcionar al grupo las ideas o la información de que disponga, pero no debe tratar de "presionarlos" para que adopten "su" solución, y debe estar dispuesto a aceptar y llevar a efecto cualquier solución que cuente con el apoyo de todo el grupo.

Fuente: VROOM, Victor H. y YETTON, Philip W. "Leadership and decision-making" reproducido por VROOM, Op.Cit. Pág 40.

grupo. Cada proceso o estilo puede subdividirse en dos variantes designadas por los números romanos I y II. Los cinco procesos de decisión forman un continuo que va desde el estilo de dirección más autocrático, el AI, hasta el más participativo, el GII. En la medida en que nos alejamos de AI para acercarnos a GII se va produciendo un progresivo aumento de las oportunidades del subordinado para influir en una decisión. La Figura 2.9 nos puede ayudar más a identificar cada estilo. Ha sido confeccionada por la empresa norteamericana de investigación Kepner-Tregoe,Inc. para expresar los distintos grados de participación o intervención de cada estilo.

Veamos cómo aplicaríamos los cinco estilos así definidos en la decisión a tomar ante el problema de grupo del servicio de urgencias, planteado anteriormente a modo de ejemplo. La decisión consiste en designar un plan de cobertura de personal durante las Navidades. En AI el director formula un plan según él lo cree más apropiado. Así, él puede establecer criterios tales como el que los médicos judios trabajen en Navidad y los cristianos durante las fiestas judías[11]. Los que trabajaron en Noche Vieja el año pasado no lo harán este año, etc.

Tales criterios pueden ser sensatos e importantes pero puede que el director necesite, para tomar la decisión, más información. Esta circunstancia le conduce a adoptar un estilo AII, en donde el líder adquiere los conocimientos que le faltan formulando las

[11]El ejemplo empleado está sacado de la obra de Vroom, de ahí que debamos tener en cuenta el contexto religioso norteamericano.

FIGURA 2.9. Adaptación de los procesos de decisión realizada por Kepner-Tregoe, Inc.

	AI	AII	CI	CII	GII
¿Quién interviene?	El líder	El líder y otros de forma individual	El líder y otros de forma individual	El líder y otros en grupo	El líder y otros en grupo
Tipo de intervención	Decisión sin ayuda	Los individuos responden a preguntas específicas	Los individuos proporcionan datos, recomendaciones, uno a uno	El grupo comparte datos y análisis	El grupo comparte datos, análisis y alcanza consenso
¿Quién toma la decisión?	El líder	El líder	El líder	El líder	El grupo

Fuente: VROOM, Victor. Op.Cit. Pág 41.

oportunas preguntas a los subordinados. ¿Piensas dejar la ciudad durante las Navidades? ¿Prefieres trabajar en Navidad o en Año Nuevo? En AII, los subordinados tienen una pequeña participación en la decisión que en todo caso no les permite sugerir ideas, ni siquiera individualmente. Los procesos consultivos CI y CII permiten a los subordinados implicarse en la totalidad del problema de grupo. En CI el director se reúne individualmente con los miembros del personal y escucha las propuestas, ideas o

sugerencias que le formulen. No está obligado a seguirlas, su decisión la toma él. En CII, la reunión es conjunta, lo que permite escuchar y discutir las propuestas de los demás. Pero en cuanto al reflejo o no de tales propuestas en la decisión final del líder, decimos lo mismo que en CI. Finalmente, GII, tiene en común con CII el que se efectúe la reunión de grupo, pero en CII la decisión, como vimos, la toma el líder y en GII la toma el grupo. El director del servicio de urgencias convoca a los médicos para que, en una reunión, plantee el problema a resolver que en todo caso deberá, por las necesidades propias del servicio de urgencias, contemplar la presencia fija de un internista y un cirujano. El director como moderador o presidente deberá guiar al grupo en pos de un plan aceptable para todos.

No todos los problemas a los que se enfrenta un líder afectan a todos sus subordinados. Existen problemas individuales en donde el implicado es sólo un subordinado. Los métodos de decisión que el líder puede adoptar aquí difieren algo de los propuestos en los problemas de grupo. La Figura 2.10 los contempla. Tres de ellos (AI, AII, CI) son idénticos a los problemas de grupo. CII y GII no aparecen puesto que incluyen reuniones de grupos, lo cual, obviamente, no procede en los problemas individuales. Por contra, aparecen los nuevos procesos de decisión: GI y DI. GI es una reunión de grupo entre el líder y el subordinado donde la decisión es tomada conjuntamente. DI hace referencia a la delegación de la decisión. En este estilo, el líder se retira del problema delegando al subordinado la toma de decisión,

FIGURA 2.10. Tipo de conductas del líder sobre cómo tomar una decisión en problemas individuales.

Símbolo	Definición
AI	El gerente resuelve el problema o toma la decisión utilizando la información de que dispone en ese momento.
AII	El gerente obtiene del subordinado cualquier información que necesite, luego decide él mismo la solución del problema. Puede informar (o no) al subordinado sobre la razón de sus preguntas o sobre el problema o decisión en la que está trabajando. Lo que obtiene de esa persona no es más que una respuesta a su solicitud de información específica. Esta persona no desempeña ningún papel en la definición del problema ni en la creación o evaluación de soluciones alternativas.
CI	El gerente comparte el problema con el subordinado adecuado, obteniendo sus ideas y sugerencias. Luego es él quien toma la decisión. Esta decisión puede reflejar (o no) la influencia del subordinado.
GI	El gerente comparte el problema con uno de sus subordinados, y juntos analizan y llegan a una solución satisfactoria para ambas partes en un ambiente de libertad y de abierto intercambio de ideas e información. Ambos contribuyen a resolver el problema dependiendo la aportación de sus conocimientos y no de su autoridad formal.
DI	El gerente comparte el problema con uno de sus subordinados, proporcionándole cualquier información de interés de que disponga, pero dando a esa persona la responsabilidad total y única sobre la solución del problema. Cualquier solución por la que opte dicha persona debe recibir el apoyo del gerente.

Fuente: VROOM, Victor H. y YETTON, Philip W. "Leadership and decision-making" reproducido por VROOM, Op.Cit. Pág 43.

dentro de los márgenes de libertad que establezca. Aquí la participación es máxima y comparable al estilo GII, en los problemas de grupo. Dejamos al lector que aplique estas opciones al ejemplo de problema individual planteado originalmente: cómo debe decidir un presidente ejecutivo ante una pérdida de cuota de mercado de un producto al frente de cuya división está un gerente. Desde la decisión de despedir al gerente unilateralmente (AI) hasta delegar y aceptar la decisión que tome el gerente (DI) las decisiones abarcan la gama definida en los problemas individuales.

Definidas y analizadas las cinco posibles conductas o procesos de decisión[12] que un líder puede adoptar en una determinada situación, pasemos a estudiar esta última o, lo que es lo mismo, las siete variables situacionales que utiliza el modelo para, mediante un árbol de decisión, seleccionar la/s conducta/s óptima/s. Los siete <u>atributos descriptores</u> de cada situaciones son las siguientes:

* Atributo A: Importancia de la calidad de decisión.

La expresión "calidad de decisión" nace en los laboratorios que realizan trabajos de investigación sobre solución de problemas[13]. El término "calidad" es una forma de expresar la eficacia del contenido de una decisión, por su correcta elaboración, por su

[12]Haremos siempre referencia a las decisiones en problemas de grupo dadas su mayor importancia y validación posterior con respecto a los problemas individuales.

[13]VROOM, Victor. Op.Cit. Pág 24.

consonancia con los objetivos de la empresa, etc.; que no la eficacia del tomar una decisión sea cual fuere su contenido. Nos explicamos. En el ejemplo del servicio de urgencias, la importancia de la calidad de la decisión era pequeña, ya que, el contenido, esto es, la determinación de los médicos concretos que debiesen cubrir el servicio, no era importante. Sin embargo, el que se llegue a un plan de cobertura y se cumpla, sea quien sea que lo haga, eso, sí que es importante. En general, la calidad de la decisión es más alcanzable mediante procesos de decisión más participativos.

* Atributo B: Información del líder respecto al problema.

El término información se refiere al grado de información sobre datos técnicos de las distintas alternativas posibles, de que dispone el líder para resover el problema sin ayuda de sus subordinados. No se refiere aquí, el modelo, a otro tipo de información como, por ejemplo, que solución "gustará" más a los subordinados. En general, la carencia de información obliga al líder a ser más participativo.

* Atributo C: Grado de estructuración del problema.

Un problema es más estructurado o programable cuando quien ha de tomar la decisión conoce:
1) el estado actual del problema 2) su estado deseado y 3) los procesos que le permitirán pasar de aquél a éste. En situaciones bien estructuradas es relativamente más fácil tomar decisiones

en situaciones confusas o mal estructuradas, se hace necesario ser más creativo y más analítico para descubrir nuevas soluciones y efectuar un diagnóstico de la situación actual y futura. En este segundo caso el líder necesita de la creatividad y aporte del grupo: se recomiendan procesos más participativos, como CII y GII.

* Atributo D: Importancia de la aceptación de la decisión por los subordinados para una puesta en práctica efectiva.

El título dado al atributo plantea suficientemente la característica situacional. En qué medida necesita el líder que sus subordinados acepten la decisión tomada, so pena de que la ejecución posterior sea un fracaso. El modelo es claro: en la medida en que los subordinados intervengan en la ejecución posterior de la decisión. En efecto, si el líder sabe que sus subordinados no van a ejecutar una decisión suya no buscará la decisión por parte de éstos. En caso contrario sí. Buscará la copaternidad de la decisión mediante métodos más participativos. En general, la participación genera aceptación.

* Atributo E: Probabilidades de que la decisión del líder sea aceptada por los subordinados.

Si bien es cierto que la participación genera aceptación, ello no quiere decir que sólo mediante la participación podemos obtener la aceptación. Todos hemos podido vivir situaciones en donde decisiones autocráticas han sido aceptadas por los

miembros. Por ejemplo, en un partido de fútbol el árbrito, investido de poder legítimo, es aceptado en su rol y decisiones por los jugadores. También en la empresa podemos ver casos parecidos.

En resumen, el poder[14] ostentado por un líder puede generar aceptación por parte de sus subordinados. Por tanto, mientras más poder detente el líder tanto más probable será el que su decisión sea aceptada por los subordinados.

También la aceptación de la decisión del líder dependerá no sólo del poder del líder, sino de la decisión concreta que se tome. Obviamente no es igualmente aceptada una decisión de aumento salarial que una decisión de aumento de trabajo a realizar. El modelo recomienda más participación en la medida en que el líder carezca de poder necesario para "vender su propia decisión".

* Atributo F: Congruencia entre los objetivos de la empresa y los de los subordinados.

El modelo recomienda decisiones participativas en la medida en que se dé esta congruencia entre los objetivos de la empresa y de los subordinados. Nosotros nos mostramos de acuerdo con tal recomendación pero en un corto plazo. Creemos que a largo plazo la participación también es positiva en condiciones de incongruencia por combatir precisamente ésta. La participación

[14]Vimos en capítulos anteriores que French y Raven distinguen el poder legítimo del experto y del carismático.

ayuda a conseguir una implicación de los subordinados en los objetivos empresariales.

* Atributo G: Conflicto o desacuerdo entre los subordinados.

No resulta difícil de comprender que la congruencia de objetivos puede coexistir con un cierto grado de conflicto o desacuerdo entre los subordinados.

El conflicto en el seno de un grupo tiene su vertiente positiva y negativa. La primera afirma que el conflicto favorece la discusión y pone en marcha los mecanismos de adopción de decisiones en grupo, que tantos beneficios potenciales tiene. La segunda afirma que el conflicto añade más coste de tiempo al que, de por sí, ya poseen las decisiones tomadas en grupo y que puede crear divisiones y posiciones insalvables en el seno del grupo. Vroom[15] compara a tales extremos con la luz (lo positivo) y el calor (lo negativo). El grupo genera en su conflicto luz y calor. Lo que se pretende es maximizar lo primero y minimizar lo segundo.

El modelo presenta el aspecto positivo del conflicto, recomendando su afrontamiento, más que su evitación, mediante decisiones más participativas.

Hasta aquí la descripción de los siete atributos que define la

[15]VROOM, Victor. Op.Cit. Pág 30.

situación del problema. La Figura 2.11[16] ofrece un cuestionario para aplicar estos atributos a una situación concreta.

FIGURA 2.11. Cuestionario de atributos de un problema.

Atributos de un problema	
Pregunta A:	¿Existe un requisito de calidad en el problema?
Pregunta B:	¿Posee información suficiente para tomar una decisión de calidad?
Pregunta C:	¿Está estructurado el problema?
Pregunta D:	¿Es importante la aceptación por parte de los subordinados para lograr una eficaz puesta en práctica de la decisión?
Pregunta E:	Si la decisión fuera exclusivamente suya ¿está usted razonablemente seguro de que la aceptarían los subordinados?
Pregunta F:	¿Comparten los subordinados los objetivos empresariales que se pretende alcanzar por medio de la resolución de este problema?
Pregunta G:	¿Cabe la posibilidad de que se produzca un conflicto entre los subordinados respecto a las soluciones preferidas?

El modelo ofrece un árbol de decisión en donde se integra las cinco conductas posibles del líder y su selección a partir del cuestionario de la Figura 2.11, que describe la situación

[16] VROOM, Victor. Op.Cit. Pág 72.

concreta del problema con que se enfrenta el líder. Este árbol de decisión determina qué conducta/s del líder es/son apropiada/s para cada situación. La Figura 2.12 nos muestra el árbol de decisión aludido.

Vroom denomina a este primer árbol de decisión "conjunto factible" aludiendo al conjunto de conductas factibles que se pueden dar en cada situación. En efecto, para ciertos casos la gama de posibles procesos de decisión se reduce a una, pero en la mayoría siempre existen dos o más alternativas. Así se establecen criterios para seleccionar una de las varias alternativas de conducta ofrecidas. Uno puede ser el llamado "modelo A" o eficiente en el tiempo. Su criterio consiste en seleccionar la conducta menos participativa de entre las ofrecidas como óptimas. El evitar la participación allí donde no sea preceptivo nos ahorrará tiempo. Otro criterio es el contrario. El modelo B busca una inversión del tiempo seleccionando la conducta más participativa de entre las presentadas. La Figura 2.13 nos muestra el modelo A.

Hasta aquí la exposición del modelo de Vroom y Yetton. Para acabar sólo aludir brevemente a las distintas investigaciones que prueban y evalúan el modelo en cuestión.

En la Figura 2.14 se nos ofrece un resumen de seis estudios de validación del modelo[17]. En los seis, el método de investigación

[17]Todos los estudios estudiaron el modelo aplicado a problemas de grupos y no individuales.

FIGURA 2.12. Arbol de decisión aplicable a problemas de grupo.

A. ¿EXISTE UN REQUISITO DE CALIDAD EN EL PROBLEMA?

B: ¿SE ENCUENTRA CON SUFICIENTE INFORMACIÓN PARA TOMAR UNA DECISIÓN DE GRAN CALIDAD?

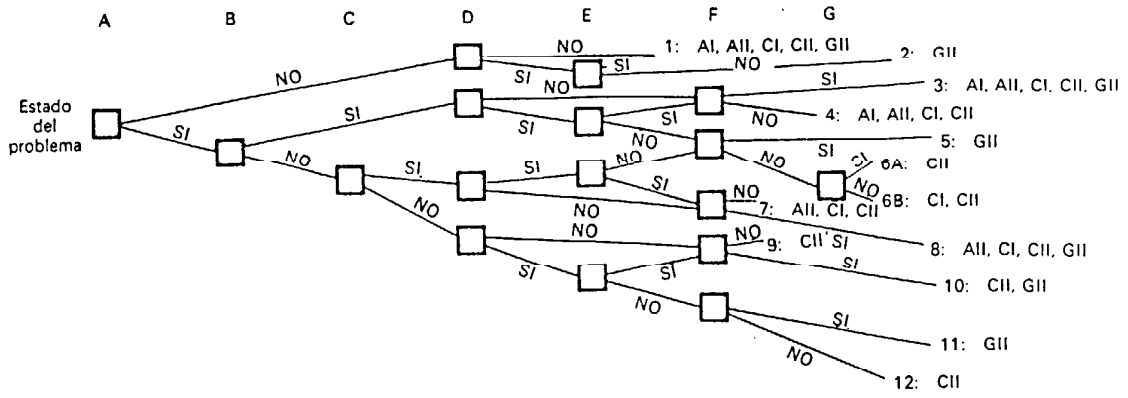
C: ¿ESTÁ ESTRUCTURADO EL PROBLEMA?

D: ¿ES IMPORTANTE LA ACEPTACIÓN POR PARTE DE LOS SUBORDINADOS PARA UNA EFICAZ PUESTA EN PRÁCTICA DE LA DECISIÓN?

E: SI FUERA EXCLUSIVAMENTE SUYA LA DECISIÓN ¿ESTÁ USTED RAZONABLEMENTE SEGURO DE QUE LA ACEPTARÁN LOS SUBORDINADOS?

F: ¿COMPARTEN LOS SUBORDINADOS LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES QUE SE PRETENDEN ALCANZAR MEDIANTE LA SOLUCIÓN DE ESTE PROBLEMA?

G: ¿CABE LA POSIBILIDAD DE QUE SE PRODUZCA UN CONFLICTO ENTRE LOS SUBORDINADOS RESPECTO A LAS SOLUCIONES PREFERIDAS?



Fuente: VROOM, Victor. Op.Cit. Pág 74.

FIGURA 2.13. Arbol de decisión aplicable a problemas de grupo. Modelo A: Eficiente en el tiempo.

A: ¿EXISTE UN REQUISITO DE CALIDAD EN EL PROBLEMA?

B: ¿POSEE SUFICIENTE INFORMACIÓN PARA TOMAR UNA DECISIÓN DE GRAN CALIDAD?

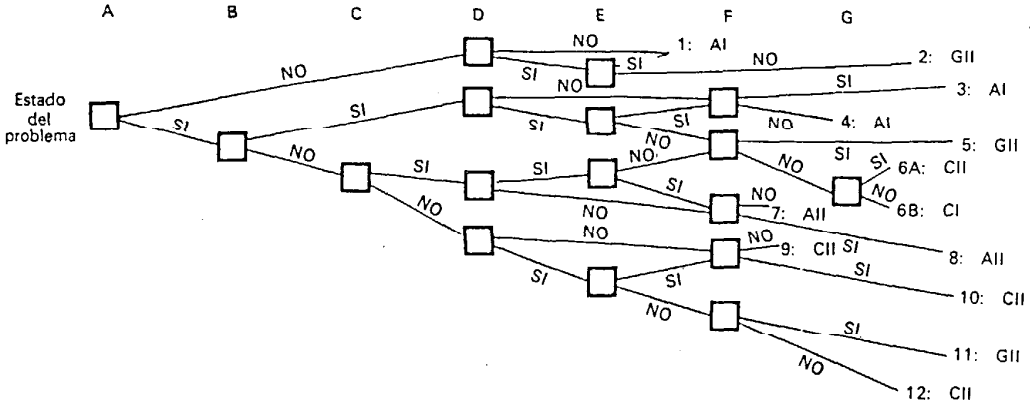
C: ¿ESTÁ ESTRUCTURADO EL PROBLEMA?

D: ¿ES IMPORTANTE LA ACEPTACIÓN POR PARTE DE LOS SUBORDINADOS PARA UNA EFICAZ PUESTA EN PRACTICA DE LA DECISIÓN?

E: SI LA DECISIÓN FUERA EXCLUSIVAMENTE SUYA ¿ESTÁ USTED RAZONABLEMENTE SEGURO DE QUE LA ACEPTARÍAN LOS SUBORDINADOS?

F. ¿COMPARTEN LOS SUBORDINADOS LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES QUE SE PRETENDEN ALCANZAR POR MEDIO DE LA SOLUCIÓN DE ESTE PROBLEMA?

G: ¿CABE LA POSIBILIDAD DE QUE SE PRODUZCA UN CONFLICTO ENTRE LOS SUBORDINADOS RESPECTO A LAS SOLUCIONES PREFERIDAS?



Fuente: VROOM, Victor. Op.Cit. Pág 76.

FIGURA 2.14. Resumen de seis estudios de confirmación.

	Efectividad de la decisión (en porcentaje)			
	Exito		Fracaso	
Elección dentro del conjunto factible	(1)	68	(1)	32
	(2)	67	(2)	33
	(3)	61	(3)	39
	(4)	49	(4)	51
	(5)	54	(5)	46
	(6)	67	(6)	33
Promedio...		62		38
Elección fuera del conjunto factible	(1)	22	(1)	78
	(2)	41	(2)	59
	(3)	38	(3)	62
	(4)	36	(4)	64
	(5)	29	(5)	71
	(6)	44	(6)	56
Promedio...		37		63

Nota: (1) Vroom y Jago (1978); (2) Zimmer (1978); (3) Tjosvold, Wedley y Field (1986); (4) Field (1982); (5) Liddell, Elsea, Parkinson y Hackett (1986); (6) Böhnisch, Jago y Reber (1987). Los promedios se establecen teniendo en cuenta el número de decisiones analizadas en cada estudio.

Fuente: VROOM, Victor. Op.Cit. Pág 95.

usado fue el mismo: cuantificar el éxito de las decisiones tomadas conforme el modelo y el fracaso de las tomadas de espaldas al modelo. Las conclusiones apuntan a una considerable mayor eficacia de las decisiones en la medida en que se toman dentro de lo preceptuado por el modelo normativo de Vroom y Yetton.

2.1.5. Un modelo integrado de liderazgo situacional.-

Uno de los autores que han intentado integrar a modo de modelo-resumen las teorías situacionales vistas, ha sido O. Jeff Harris, Jr.[16]. En su modelo-resumen analiza los distintos factores situacionales en forma de cuestionario, sugiriendo posibles respuestas que determinan la elección de un estilo de liderazgo apropiado. Los estilos contemplados son los del grupo de los experimentos de Hawthorne, es decir, los estilos autocráticos, democráticos y "lassez faire", o liberales. Los factores situacionales analizados son: la organización, las características del líder, la características de los subordinados y , por último, las características de las tareas.

En la Figura 2.15 podemos apreciar el desarrollo de dicho cuestionario que, como decimos, intenta seleccionar un estilo de liderazgo óptimo.

[16]HARRIS, Jeff. "Administración de recursos humanos". México (1980).

FIGURA 2.15. Factores y determinantes fundamentales en la selección de un estilo apropiado de liderazgo.

FACTORES EN LA SELECCION DE UN ESTILO DE LIDERAZGO	ESTILO DE LIDERAZGO		
	LIDERAZGO AUTOCRATA	LIDERAZGO PARTICIPATIVO	LIDERAZGO LIBERAL
F A C T O R E S E N L A O R G A N I Z A C I O N			
1. ¿Cuán claramente están definidas las metas organizacionales?	Definición clara, útil	Definición clara, un requisito	Definición clara, un requisito
2. ¿Qué tan detalladamente se han comunicado las metas a los subordinados?	Pueden haber sido o no comunicadas	Debe comunicarse detalladamente	Debe comunicarse detallada y completamente
3. ¿Cuán adecuados son los canales de comunicación formal? ¿Son ambos ascendentes o descendentes?	Canales definitivamente descendentes	Comunicación en dos sentidos e impulsada	Comunicación en dos sentidos pero no se usa con frecuencia
4. ¿Sostiene la compañía el criterio del uso predominante de: a. Temor b. Amenazas c. Sanciones d. Recompensas e. Compromiso	Los predominantes son a, b y c.	Se usan d y e principalmente	Se usan d, e y algunas veces c
5. ¿Qué amplio es el tramo de control?	Por lo general pequeño	Debe ser moderadamente pequeño	Puede ser grande

FIGURA 2.15. (continuación)

FACTORES EN LA SELECCION DE UN ESTILO DE LIDERAZGO	ESTILO DE LIDERAZGO		
	LIDERAZGO AUTOCRATA	LIDERAZGO PARTICIPATIVO	LIDERAZGO LIBERAL
F A C T O R E S E N E L L I D E R - A D M I N I S T R A D O R			
1. ¿Cuáles son las inclinaciones del líder con respecto a comunicar, escuchar y estar en desacuerdo con los subordinados.	Tiende a ser un poco ególatra	Sumamente enterado e interesado en ellos	Tiende a observar únicamente las indicaciones de precaución y las áreas problemáticas.
2. ¿Cuáles son las actitudes del líder hacia la participación en la toma de decisiones?	Prefiere sus propias decisiones a las de los demás	Antes de decidir, desea ideas de los demás.	Prefiere que los otros tomen sus decisiones por sí mismos
3. ¿Qué grado de confianza tiene él en las aptitudes y conocimientos de sus subordinados?	Tiene una cantidad dudosa	Tiene un grado alto	Tiene un grado alto
4. ¿Cuánto reconocimiento se le tiene al líder en cuanto a la toma de decisiones que son necesarias en las tareas que deben realizarse?	Debe reconocérsele en alto grado	El reconocimiento puede variar de moderado a alto	Puede o no reconocérsele
5. ¿Qué tan importante es para el líder el desarrollo de aptitudes analíticas y capacidades de autocontrol de los subordinados?	No importa	Importante	Sumamente importante

FIGURA 2.15. (continuación)

FACTORES EN LA SELECCION DE UN ESTILO DE LIDERAZGO	ESTILO DE LIDERAZGO		
	LIDERAZGO AUTOCRATA	LIDERAZGO PARTICIPATIVO	LIDERAZGO LIBERAL
F A C T O R E S E N L O S S U B O R D I N A D O S			
1. ¿Hasta qué grado aceptan los subordinados las metas de la compañía y qué tan leales son a ellas?	Aceptados hasta un grado dudoso en ambas áreas	Algún grado de aceptación y lealtad demostrados	Alto grado de aceptación y lealtad esencial
2. ¿Tienen los subalternos necesidades relativamente altas de independencia?	No, prefieren la dependencia	Por lo menos moderadamente sí	Sí
3. ¿Están deseando los subordinados asumir la responsabilidad de tomar la decisión y de autocontrolarse?	Pueden no estar deseosos	Debe ser por lo menos moderadamente	Deberían desearlo
4. ¿Cuánta satisfacción personal obtienen los trabajadores en su trabajo?	Grado dudoso	Moderado a alto	Alto grado
5. ¿Están bien capacitados los subalternos, reconocidos y experimentados en su trabajo?	Generalmente no	Sí, de un grado moderado a alto	Sí, deben serlo por necesidad
6. ¿Han compartido previamente los subordinados la toma de decisiones y los procesos de control?	Quizá no mucho	Quizá, hasta cierto grado	Sí, deben estar enterados de la toma de decisiones y las responsabilidades del control
7. ¿Las metas y objs. personales de los subordinados son compatibles con los de la organización?	Supuestamente sí	Normalmente es necesario	Sí, esencial
8. ¿Se respetan entre sí los subalternos?	Pueden o no	Sí, muy útil	Sí, vitalmente importante

FIGURA 2.15. (conclusión)

FACTORES EN LA SELECCION DE UN ESTILO DE LIDERAZGO	ESTILO DE LIDERAZGO		
	LIDERAZGO AUTOCRATA	LIDERAZGO PARTICIPATIVO	LIDERAZGO LIBERAL
F A C T O R E S E N L A T A R E A			
1. ¿Cuántos errores se pueden cometer en la tarea que se debe cumplir?	Pocos o ninguno	De una cantidad limitada a un moderada	Cantidad moderada
2. ¿De cuanto tiempo se dispone para tomar decisiones y efectuar las tareas?	Muy poco	De una cantidad moderada a una grande	Muy importante
3. ¿Qué tan importantes son las nuevas ideas y las innovaciones para el cumplimiento de una tarea?	No importante	Importante	

2.2. EL LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y TRANSFORMADOR.-

Bernard Bass[19] presenta dos nuevos estilos de liderazgo, que difieren de los estilos hasta ahora estudiados, en la multiciplidad de variables que los confieren. Los hasta ahora estudiados se basaban en la existencia o inexistencia de una determinada variable como el control, la participación, la delegación, etc. En efecto, tales variables se configuraban como piedra angular en la construcción de determinados estilos: democráticos, rigurosos, participativos, etc. Sin embargo, los estilos presentados por Bass son más complejos y difícilmente encuadrables en algunos de los apartados anteriores (teorías de los rasgos, del comportamiento y situacionales), toda vez que su enfoque intervienen elementos tanto de la teoría de los rasgos, como del comportamiento como, incluso, de la perspectiva situacional.

Los liderazgos transaccional y transformador, se definen y describen desde una perspectiva motivacional[20]. Se pretende a la luz de la teoría de las expectativas de Vroom[21] estudiar y analizar ambos procesos de liderazgo. Por tanto, antes de abordar los procesos en sí, vamos a exponer brevemente dicha teoría.

---

[19]BASS, Bernard. "Leadership and Performance beyond Expectations". Ed. Free Press. Nueva York (1985).

[20]Esta perspectiva motivacional la hemos adoptado siguiendo a RODRIGUEZ PORRAS, J.M. Op.Cit.

[21]Véase VROOM, Victor. "Work and Motivation". John Wiley & Sons. Nueva York (1964). Págs 8-28.

2.2.1. Teoría de las expectativas de Vroom.-

Las premisas que, en un principio, resumen dicha teoría son:

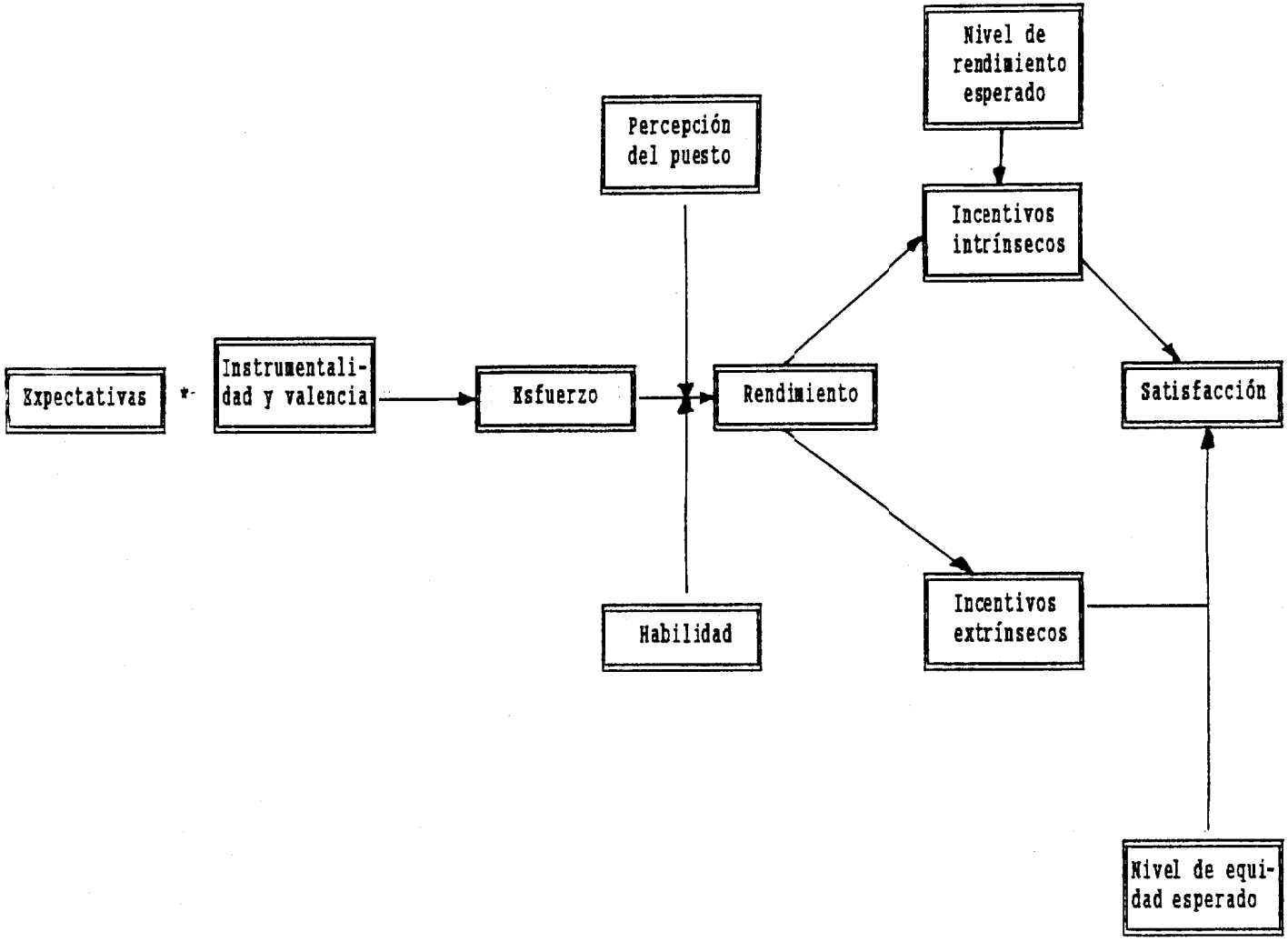
A) Todo subordinado tiene interiorizado unos patrones de rendimiento en virtud de los cuales espera conseguir determinados rendimientos de determinados esfuerzos. Es decir, posee ciertas "expectativas" de los frutos que deparará su potencial esfuerzo.

B) Todo subordinado confía en que al alcanzar los rendimientos fijados por el líder recibirá recompensas extrínsecas (dinero, elogio, aprobación social, etc.), así como intrínsecas (autoestima). La expectativa de que el logro del rendimiento espera trae consigo determinadas recompensas o incentivos es lo que se denomina "instrumentalidad".

C) El grado de satisfacción personal de las recompensas mencionadas anteriormente, varía de un individuo a otro en función de sus necesidades. Dichas necesidades van a determinar las "valencias" (o grado de atractivo) que merece para el individuo las recompensas antedichas.

D) Las tres afirmaciones anteriores se resumen en la siguiente: mientras mayor sea el producto de las expectativas, instrumentalidad y valencias en un individuo, mayor será su motivación y, en definitiva, la dimensión de su esfuerzo. (Véase la Figura 2.16)

FIGURA 2.16. Esquema simplificado de la teoría de las expectativas.



E) Decíamos antes, que todo individuo tiene ciertas expectativas de cómo se va a traducir en rendimiento su esfuerzo. En la práctica, existen dos factores que determinan esta transformación de esfuerzo en rendimiento: las habilidades del sujeto y su percepción del puesto de trabajo, es decir, su idea de lo que él cree que debe hacer. En la medida en que el subordinado carezca de habilidades y desconozca los cometidos del puesto, su rendimiento será menor en relación a su esfuerzo.

F) El nivel de satisfacción último dependerá de los incentivos o recompensas intrínsecos y extrínsecos que perciba el sujeto por su rendimiento, pero sabiendo que la recompensa intrínseca del sujeto depende de sus aspiraciones previas, y la satisfacción de la extrínseca del nivel de equidad o justicia con que perciba el sistema de recompensas implantado por la empresa.

Vista muy por encima, pero suficientemente para lo que nos ocupa, la teoría de las expectativas de Vroom, pasemos a estudiar los dos procesos de liderazgo mencionados.

2.2.2. El liderazgo transaccional.-

El líder transaccional es eminentemente técnico. Su comportamiento se basa en tres técnicas ampliamente estudiadas por las ciencias de la organización y la Administración de empresas:

1) La Dirección por objetivos de Drucker,

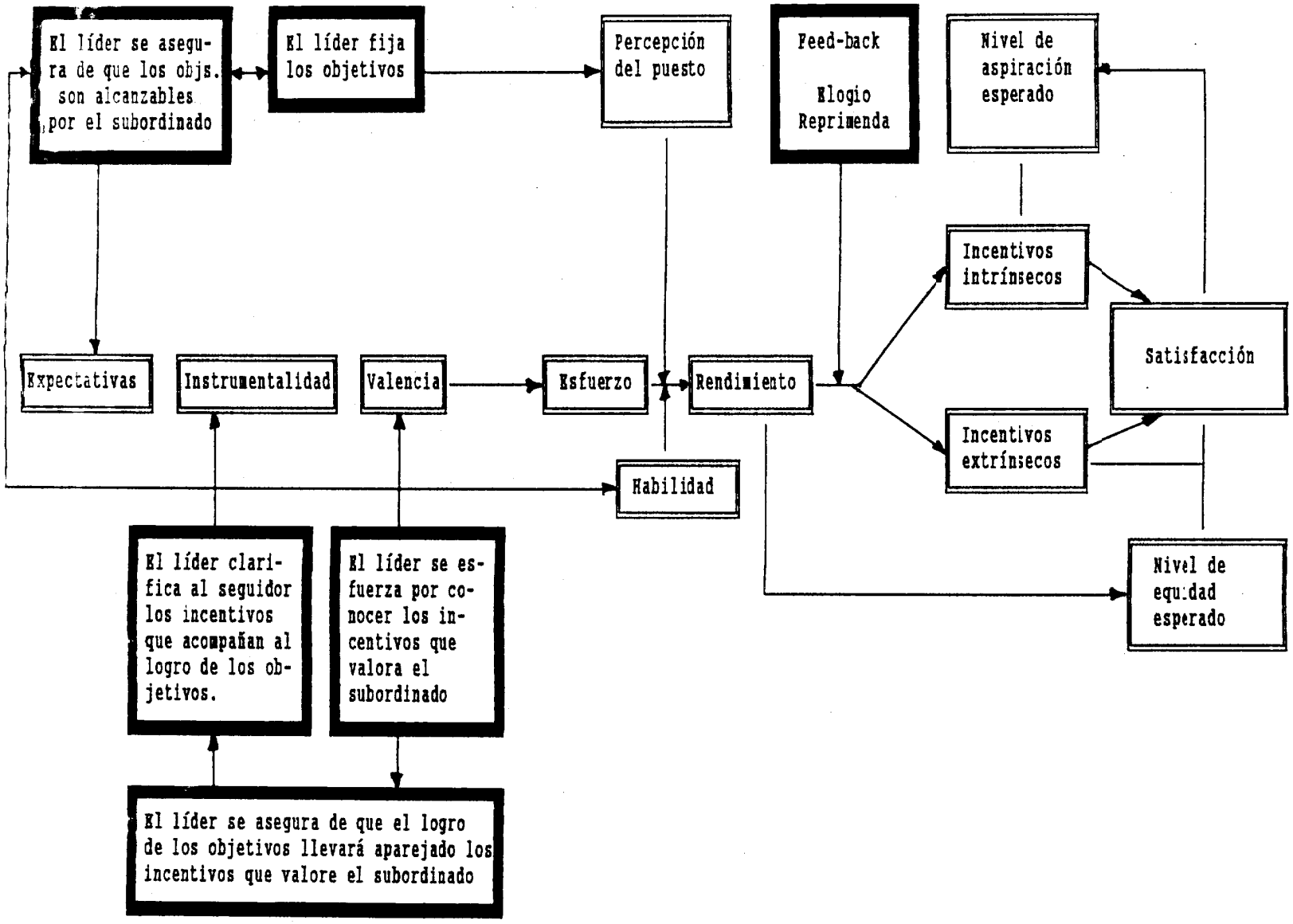
2) las técnicas de elogios, basada en la teoría del condicionamiento de Skinner,

3) las técnicas de reprimendas disciplinarias.

La filosofía de este líder consiste en su creencia de que la mejor forma de ejercer el liderazgo y conducir, así, a los subordinados hacia sus metas y logros, consiste en aplicar las técnicas vistas. La clarificación total de los objetivos al subordinado es clave para la consecución del éxito. De igual modo, el líder se preocupa enormemente por conocer las "valencias" (o grados de atractivo de las recompensas) de los subordinados, y por darles a conocer los sistemas de recompensas implantadas por la empresa en orden a lograr una completa "instrumentalidad". (Véase la Figura 2.17).

En definitiva, el papel del líder transaccional reside en despejar el camino del subordinado hacia el logro del rendimiento, y de proporcionarle el adecuado feed-back mediante el elogio y la reprimenda según alcance los objetivos o falle en su consecución. Su esfuerzo consiste en clarificar el entorno del subordinado (el puesto de trabajo, el sistema de recompensas, los objetivos, etc.), y en establecer unas reglas de juego claras y adecuadas al subordinado. El líder transaccional no quiere cambiar nada del subordinado, sino conocerlo, estudiarlo, aplicarle determinadas técnicas y sacarle el máximo rendimiento. Este liderazgo es apropiado, por tanto, en momentos de estabilidad.

FIGURA 2.17. El proceso del liderazgo transaccional.



Fuente: Adaptado de RODRIGUEZ PORRAS, J.M. Op.Cit. Pág 134.

2.2.3. El liderazgo transformador.-

El líder transformador no es un técnico, como el transaccional, que se limite a administrar, según determinadas técnicas preestablecidas, la situación tal cual es sin intentar modificarla. Por contra, el líder transformador es extremadamente innovador y creativo. Busca las soluciones y el éxito mediante el cambio en los ideales y valores de las personas. En situaciones confusas, oscuras y críticas es donde, este líder, se encuentra a gusto.

Su conducta ante los subordinados se basa en el intento de cambiar sus "valencias" mediante la movilización de sus necesidades de orden superior (superación, competencia, logro, saber, propia estima y servicio a los demás). El líder transformador lleva a cabo este proceso de transformación del siguiente modo:

* ayudando a sus subordinados a que adopten una nueva forma de ver las cosas, una nueva jerarquía de valores;

* haciendo que los subordinados transciendan sus intereses personales en pos de la adopción de metas superiores;

* movilizando necesiades superiores.

La forma de conseguirlo reside en tres factores esenciales: carisma, consideración individualizada y estímulo intelectual.

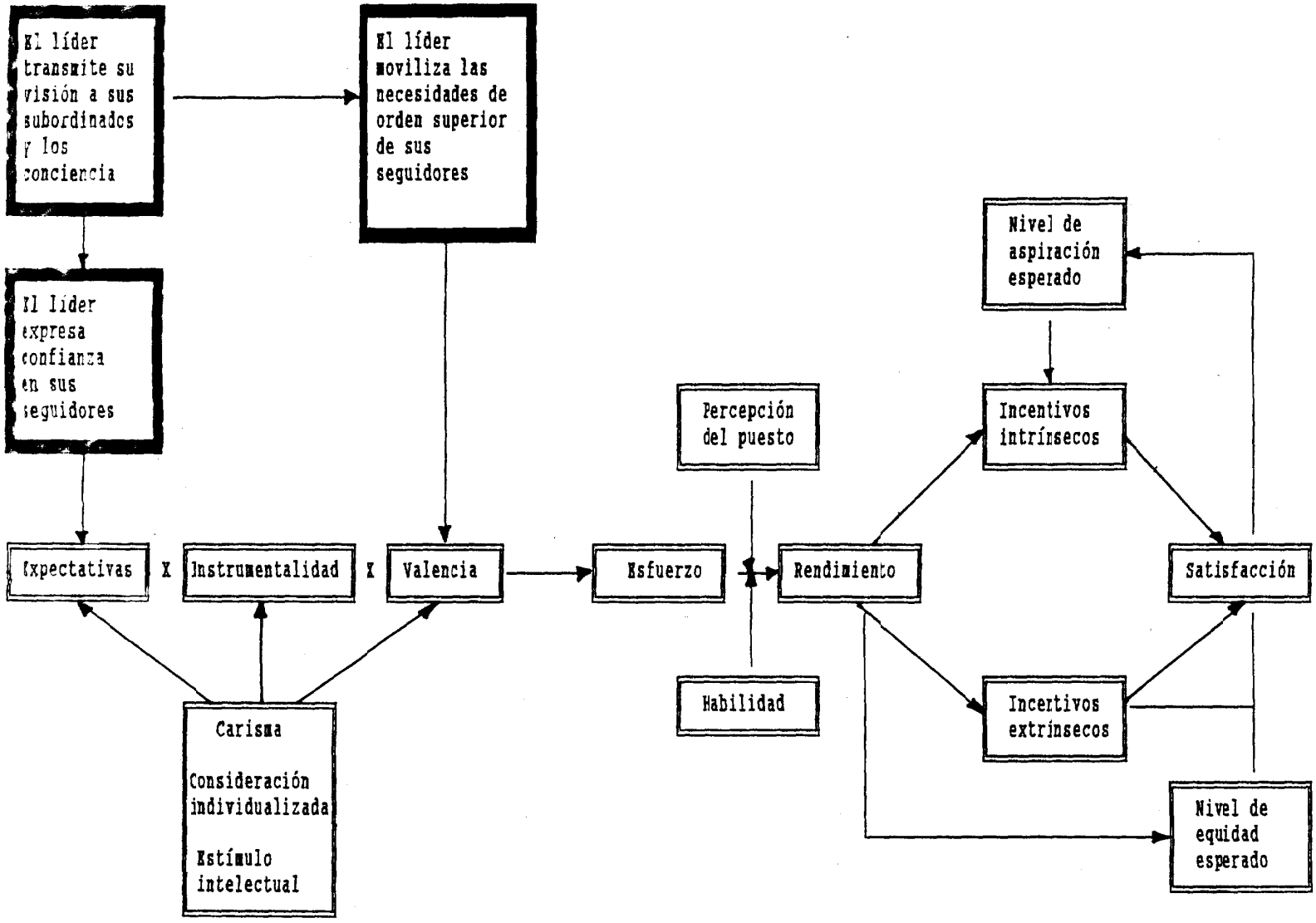
A) Carisma. El poder debe preceder cualquier acción del líder. Sólo este poder es capaz de conseguir una transformación tan profunda en los subordinados.

B) Consideración individualizada. Sólo una actitud considerada hacia los subordinados y un trato individual con cada uno de ellos, puede resultar eficaz en el proceso transformador. Se manifiesta en modos diversos: mediante el elogio, la participación, el feedback constructivo, la delegación, el consejo al subordinado, la orientación, la ayuda y el apoyo, y el contacto íntimo y personal con el subordinado.

C) Estímulo intelectual. Sólo la tenencia de ciertas cualidades intelectuales hace a un líder capaz de afrontar un proceso transformador. La inteligencia, la competencia profesional, la creatividad, la capacidad de ver más allá que sus subordinados, su convicción y su capacidad de comunicación pueden ser algunas de las más significativas.

En la figura 2.18 podemos apreciar el proceso del liderazgo transformador a la luz de la teoría de las expectativas. El influjo del líder se centra en el cambio de la estructura motivacional de los sujetos que se concreta en un cambio de sus "valencias", ya aludidas, unido al aumento de las expectativas del esfuerzo debido a la confianza que deposita el líder en el subordinado.

FIGURA 2.18. El proceso del liderazgo transformador.



Fuente: RODRIGUEZ PORRAS, J.M. Op.Cit. Pág 138.

2.3. RESUMEN DEL CAPITULO.-

La intención de este segundo capítulo, así como del primero, es el intentar aportar elementos del liderazgo en la organización que nos permita poder afirmar la existencia de un modelo, un comportamiento o estilo, o un tipo de líder mejor que los demás, esto es, óptimo. Tal hallazgo resulta obviamente imprescidible para el establecimiento de una estrategia de cambio. Queremos simplemente saber hacia dónde cambiar. De ahí la razón de nuestro recorrido histórico y metodológico a través de aquellos estudios más significativos que intentan dar repuesta a la pregunta: ¿existe una forma de mandar, al personal, más eficaz que las demás?.

La teorías situacionales parecen ponerle un "depende" a la perticipación y a la democracia. Fiedler, House, Hersey y Blanchard plantean modelos donde la situación determina la conveniencia o no de un determinado estilo. Vroom, creemos, plantea esta realidad en sus justos términos: la participación del subordinado en las decisiones de su jefe no es nunca perjudicial, sólo que no siempre es imprescindible. En efecto, ciertas decisiones pueden tomarse autocráticamente, puesto que dichas situaciones no exigen una toma de decisiones participativa lo que nos proporciona un considerable ahorro de tiempo, dada la siempre mayor laboriosidad de la toma de decisiones en grupo.

En todo caso, cuando abogamos por un estilo de liderazgo democrático y participativo en una organización nos referimos a

todo un clima organizacional inspirado por toda una filosofía empresarial, que en nada se ve afectado por puntuales toma de decisiones autocráticas, técnicamente ventajosas.

En síntesis, parecen indudables los buenos resultados, en términos de satisfacción de los empleados, de los estilos orientados a la participación, a la democracia, a las personas. En términos de productividad las investigaciones no son tan concluyentes. Es cierto que en determinados experimentos, conductas autocráticas y estructuradoras han determinado cotas de productividad altas, a veces superiores a las democráticas. Si bien, hemos de matizar lo siguiente:

(a) Tales resultados son ciertos a corto plazo, pero a largo plazo efectos negativos, como una alta rotación, alto absentismo, clima de malestar, pérdida de identidad personal y grupal, etc., pueden hundir la productividad.

(b) La calidad, en determinados experimentos, disminuyó con conductas autocráticas.

(c) La insatisfacción aflora indefectiblemente.

(d) Hay experimentos contradictorios (como el visto de White y Lippit) lo que puede indicar que variables situacionales muy concretas (subordinados inmaduros, tareas vagas, etc.) pueden haber intervenido en determinados experimentos propiciando, excepcionalmente, la idoneidad de los estilos

autocráticos.

(e) Las decisiones autocráticas suelen mostrar mayor conflictividad a la hora de implantarlas que las democráticas.

Podemos afirmar, por tanto, que, sin temor a equivocarnos, una gran línea a seguir en la optimización de nuestro estilo de mando es la de la participación y la democracia. Seleccionar o promocionar a nuestros cuadros en función a su potencial participativo, formarlos en la democracia y propiciar la maduración de nuestros empleados, son acciones que pueden llevarnos a situaciones en donde las conductas democráticas, consideradas, humanas, etc., se constituyan en sinónimos de la palabra éxito.

En resumen, existe, pues, a nuestro juicio, un estilo de mando óptimo: el democrático. Muchos estudios y muchas empresas lo avalan a través de sus enormes éxitos al adoptar tal estilo. Japón sería un magnífico ejemplo. Y nada mejor, para terminar, que recoger aquí esas ideas que, en opinión de Gibb[22], describen toda una filosofía de la democracia empresarial:

* DISPONINBILIDAD, tanto por parte de los jefes como de los subordinados, a la hora de suministrar información para la mejor adopción de decisiones.

---

[22]GIBB, R. Jack. "Manual de Dirección de grupos". Buenos Aires (1976). Pág 189.

* CONFIANZA en la capacidad del subordinado para desarrollar su trabajo, fijar sus metas y resolver los problemas que se puedan presentar.

* DERECHO de todos a participar en las decisiones que les afecte vitalmente como grupo.

* FE en la igualdad de los derechos y del valor de todos los subordinados.

* Profundo RESPETO y gran APRECIO por la personalidad de los subordinados.

CAPITULO III
Estrategia de cambio: Un Modelo Teórico

3. ESTRATEGIA DE CAMBIO: UN MODELO TEORICO.-

3.0. INTRODUCCION.-

Los dos primeros capítulos nos constata que el progreso empresarial converge hacia comportamientos del líder más democráticos y participativos, y lo corrobora desde la óptica de la investigación y la validación científica. En efecto, la calidad y la productividad en el desempeño, así como la satisfacción de los subordinados configuran un triángulo en el que rara vez las variables de sus vértices no se ven en conjunto maximizadas a través de la supervisión democrática y participativa. Individualmente es cierto que ha habido experimentos en donde la variable productividad se ha mostrado más favorable en comportamientos del líder más autocráticos y desconsiderados, pero aparte de que pueden considerarse excepcionales, la optimización conjunta de las tres sólo puede lograrse con comportamientos del líder más democráticos y participativos.

Un estilo de dirección autocrático y deshumanizado conlleva, pues, científicamente demostrado, malestar en los empleados cuantificado por el número de quejas, índice de absentismo laboral e incluso abandonos de la propia organización. Tales consecuencias son, en general, indeseables para la buena salud de toda organización. Resultan obvios los efectos perniciosos de un galopante absentismo o de una plantilla inestable,

consecuencia de una alta rotación del personal.

Las investigaciones científicas estudiadas demuestra que con mucha facilidad un clima insatisfactorio en los empleados se traduce en una pérdida de calidad en el trabajo o, lo que es igual, en una desgana generalizada de querer hacer las cosas bien. Por último, las mismas investigaciones apuntan, con excepciones ya señaladas, que tal clima de investigación entre los empleados afecta negativamente a la productividad en el trabajo. Por ello podemos afirmar que la implantación de una conducta considerada, participativa y democrática en lo que al líder se refiere, es siempre aconsejable en cualquier empresa. El liderazgo contingente o situacional nos viene a matizar la afirmación anterior sobre todo en lo que a la afirmación de "cualquier" empresa se refiere. En efecto, las características específicas de la empresa implicada determinará la mayor o menor aconsejabilidad del estilo antes descrito.

En todo caso, sin querer minimizar la importancia de las características concretas de la empresa en la elección de un liderazgo, lo cierto es que la introducción en toda organización de patrones de liderazgo participativo y democrático es siempre una acción positiva y aconsejable. En este sentido lo demuestran las empresas japonesas, que admitiendo la mayor o menor idoneidad de los determinados tipos de organizaciones para asumir la práctica de la Teoría Z, sin embargo, ésta, en mayores o menores dosis, es siempre bienvenida.

Confiamos en que el lector comparte nuestra opinión al respecto de los estilos de supervisión democráticos y participativos, y de la necesidad de establecer una estrategia de cambio que le permita a toda organización situarse más cerca del extremo democrático y más lejos del autocrático. Cambiar algo en una organización puede presentarse enormemente difícil, sobre todo cuando hablamos del estilo del liderazgo, extremo profundamente implicado en la cultura organizativa. Estamos pues ante el reto de definir una estrategia de cambio en el estilo de liderazgo dominante en una empresa, que lo acerque al democrático y que provoque un cambio cultural. No es nuestra intención aquí profundizar en la numerosa bibliografía existente sobre la problemática del cambio organizacional y cultural. Sin, tampoco por ello, pasar por alto tal extremo, queremos más bien incidir en el inédito experimento de diseñar una estrategia que, haciendo uso de las técnicas de gestión de recursos humanos, sea capaz de provocar un cambio cultural que desplace el comportamiento de supervisión de los líderes en una organización hacia la adopción de una dirección más participativa y democrática, en suma, hacia una dirección más eficaz. La utilización de la selección, formación y evaluación de personal se centra en el uso de éstos como instrumentos concretos de acción estratégica. Los dos primeros como impulsores del cambio y el último, la evaluación, como mecanismo de control en la implantación de la estrategia y en su consolidación.

La configuración de tal estrategia parece clara. La selección de personal proporcionará nuevos líderes a la organización, así como

subordinados capaces de asumir supervisiones democráticas. Dichos líderes serán primero detectados como tales (por sus rasgos y por sus conductas) y posteriormente será constatado su potencial talante democrático. Se hace, así, imprescindible un recorrido exhaustivo por los diferentes aspectos que conforman un proceso genérico. Tanto los líderes seleccionados como los ya existentes serán objeto de un adecuado plan de formación que les convenza, adiestre y mantenga en una actitud supervisora democrática y participativa. Los subordinados de nueva incorporación y los ya existentes serán igualmente objeto de tal plan formativo, del que recibirán cursos que los capaciten para el buen uso de la participación.

Acabaremos este capítulo afrontando la problemática que, a nuestro juicio, presentará la implantación de la estrategia así definida, el control que va a ejercerse sobre los resultados de la estrategia por medio de la evaluación del personal, así como la aportación a la estabilización posterior del cambio, efectuada por la técnica antedicha.

3.1. UN MODELO DE CAMBIO CULTURAL.-

3.1.1. Presentación del modelo.-

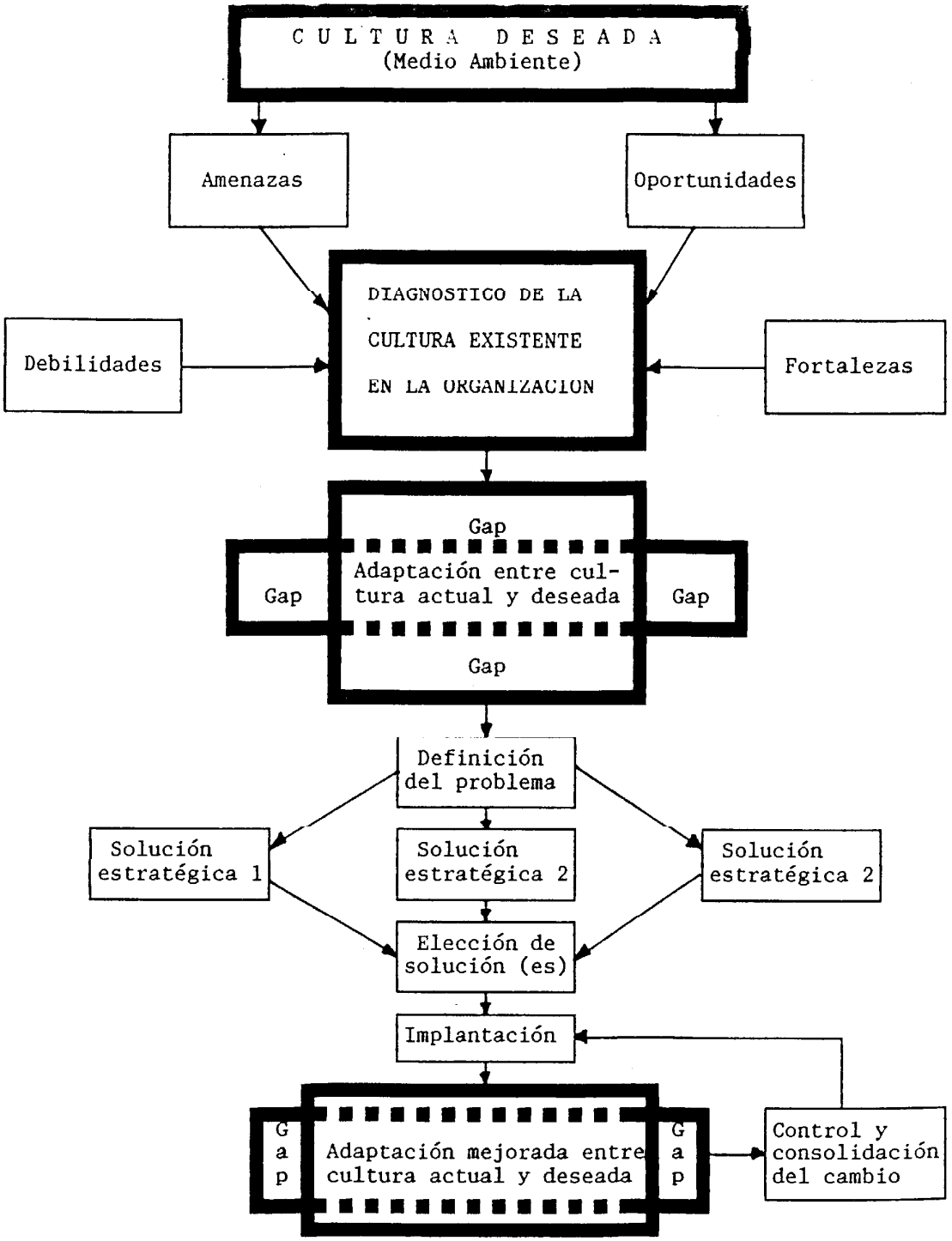
El presente modelo de cambio cultural pretende proporcionarnos unas pautas de acción concretas a través de las cuales poder afrontar un proceso de cambio en el estilo de liderazgo de una organización. Las fases de tal proceso, ilustradas en la Figura 3.1., las pasamos a describir[1]:

1. El medio ambiente tanto interno como externo nos exige un tipo de cultura determinado. Tal entorno impacta en la propia organización mediante un conjunto de oportunidades y amenazas en forma de demandas.
2. La propia organización, mediante un diagnóstico, describe su cultura actual. En esta fase, nos encontramos con puntos fuertes y débiles en la propia organización y cultura que inciden en su capacidad de cambiar.
3. El gap cultural se pone de relieve tras analizar la incapacidad de la cultura existente de dar respuesta a las necesidades inherentes a la cultura deseada, impuesta por el entorno.
4. Dicho gap cultural exige la necesidad de una definición del problema al que es necesario abordar mediante una estrategia.

---

[1]MICHAEL, R. Stephen y otros. "Técnicas para el cambio organizacional". Ed. McGraw Hill. México (1983). Pág 9 y ss.

FIGURA 3.1. Un modelo de cambio cultural.



Fuente: Adaptado de MICHAEL, R. Stephen. "Técnicas para el cambio organizacional". McGraw Hill. México (1983). Pág. 10.

5. Una o varias estrategias determinan el abanico de posibilidades de acción para solventar el problema generado por la existencia del gap cultural.

6. Una de las opciones estratégicas se selecciona. Sin duda aquélla que maximice la adaptación o cambio cultural.

7. La opción elegida se implanta.

8. El gap cultural se minimiza.

9. Se controlan los resultados y se consolida el cambio.

3.1.2. Determinación del gap cultural.-

La necesidad de cada organización de cambiar su estilo cultural de dirección de personal es tanto mayor en cuanto éste difiere del inherente a la cultura democrática que se fija como deseada. La determinación del gap o distancia entre ambas culturas debe pasar por un análisis de la cultura deseada así como por un diagnóstico de la existente. El análisis de la cultura deseada viene en parte dado por el estilo de dirección con el que queremos que se dirija y supervise a nuestros subordinados: el democrático. Su análisis conlleva determinar las reales exigencias del medio ambiente a asumir tal estilo. Tal y como hemos visto en capítulos anteriores, el entorno en que la empresa se halla determinará la necesidad de adopción del estilo democrático. En otras palabras, no determina tal necesidad igualmente el contexto empresarial japonés que el camerunés. En el mundo occidental la necesidad de adopción de estilos más participativos es prácticamente universal. Ahora bien, el entorno empresarial presenta una serie de oportunidades y amenazas que

se traducen en forma de demandas para la propia organización. Así pueden considerarse oportunidades que el entorno proporciona para el desarrollo democrático, el que el sector en el que la empresa se halla sea de empresas mayoritariamente democráticas, quizá probablemente condicionadas por su tipo de producción (investigadora, creativa, publicitaria, etc.). También, el que el régimen político y social sea democrático con sindicatos fuertes y mentalizados en propiciar tal cambio en las empresas. Las amenazas del entorno pueden provenir precisamente de la existencia de situaciones contrarias a las descritas. Del mismo modo, el diagnóstico de la cultura existente pasa por un análisis de la estructura organizacional y de sus puntos fuertes y débiles. Tales puntos determinarán la capacidad de adaptación de la cultura existente a la deseada y habrán de ser tenido en cuenta en la elaboración de la estrategia de cambio. En efecto, una deficiente burocratización[2] provoca una perniciosa indefinición de tareas y puestos que como House afirmaba en el capítulo anterior, propicia en los subordinados una actitud admisiva y prolija de estilos autoritarios y controladores. El mismo efecto producirá un nivel de formación deficiente en la organización, dificultando el desempeño de los subordinados que exigirán mayor control y supervisión.

Otro punto débil de la empresa podría ser la contaminación del departamento de personal de los estilos autocráticos, ya que éste los transmitiría a través de la formación y la política de

[2]MICHAEL, R. Stephen. Op.Cit. Pág 18.

selección que adoptase. Por contra, el tamaño de la empresa podría constituirse en punto fuerte se aquél se presenta pequeño y dominado por la figura de un líder-fundador. Bastaría con cambiar a éste para que la organización cambiase presumiblemente.

Las amenazas y oportunidades del entorno confrontadas con los puntos fuertes y débiles de la organización, es lo que nos va a dar una idea de la magnitud del gap cultural y la dificultad de reducción del mismo. La aplicación sin más de la estrategia que vamos a proponer más adelante puede resultar un rotundo fracaso si no tenemos en cuenta las peculiaridades que cada empresa presenta en la determinación y caracterización de su particular gap cultural.

3.1.3. Planteamiento del problema.-

No es el gap cultural el problema que queremos resolver; éste es, más bien, la consecuencia de un problema más de fondo. El planteamiento claro de tal problema se hace poco menos que imprescindible si queremos diseñar una estrategia que lo resuelva. Además dicho planteamiento ha de ser lo suficientemente amplio como para que proporcione claves para posibles soluciones estratégicas. En este sentido no cabe un planteamiento como: "la compañía es incapaz de supervisar democráticamente", por lo simplista y demasiado generalista de la afirmación.

Sin duda, las peculiaridades de la situación concreta en que la empresa se halle determinarán una problemática distinta a abordar

a la hora de llevar a cabo un cambio en el estilo directivo. Ello no nos ha impedido realizar el esfuerzo de intentar definir el problema general, que creemos subyace detrás de toda problemática de cambio del estilo de dirección. Tal definición sería como sigue: "la compañía es incapaz de obtener de sus directivos y supervisores comportamientos democráticos y participativos, que mejoren el clima laboral y los índices sociolaborales tales como el absentismo, la rotación, las quejas, etc., por falta de mentalización de aquéllos sobre las ventajas de los sistemas democráticos así como por falta de un adecuado estímulo que los impulse a cambiar y a afianzarse en esa nueva actitud".

Como decíamos, tal planteamiento así definido nos proporciona claves para un desarrollo posterior de soluciones alternativas a la par que nos dice claramente contra qué nos estamos enfrentando, lo que ya es mucho.

3.1.4. El establecimiento de una estrategia de cambio a través de técnicas de recursos humanos.-

Siguiendo el esquema de la figura 3.1, tras la definición del problema viene la fase de elaboración de soluciones estratégicas optativas para el problema. Al trabajar soluciones alternativas siempre cabe la posibilidad de decantarnos por la alternativa de no hacer nada. Este dejar las cosas como están puede ser aconsejable tras la realización de un adecuado y difícil estudio de costes en donde se demuestre la rentabilidad de asumir los costes sociolaborales de una supervisión autocrática frente a

los costes que conllevaría todo un proceso de cambio hacia estilos más participativos.

Tal hipotética solución, aún cuando la apuntamos, creemos que es difícil que se dé en la práctica sobre todo si nos movemos bajo perspectivas a largo plazo. Es precisamente el hacer algo y el qué hacer lo que nos va a ocupar buena parte de este tercer y último capítulo de la tesis. Creemos, por tanto, que llevar adelante un proceso de cambio es casi siempre más aconsejable que dejar las cosas como están y que tal proceso estratégico debe encontrar su contenido en las técnicas de recursos humanos. En efecto, si decíamos que el problema general en este modelo de cambio cultural, consistía en una falta de "mentalización" de los cuadros y demás supervisores de la empresa, sobre las ventajas del estilo democrático de dirección, está claro que la formación de personal puede cambiar tal creencia generalizada informando y convenciendo sobre las ventajas objetivas de los estilos de liderazgo democráticos y participativos.

Indudablemente, podemos conseguir que nuestros mandos estén convencidos de las ventajas de la democracia pero no por ello evitar que estén inmersos en un arraigado sinfín de hábitos autocráticos o autoritarios. Aquí, por tanto, la formación debe ser capaz también de adiestrar a los mandos en técnicas de supervisión participativas, propiciando la adquisición de nuevos hábitos que desplacen a los viejos. También cabe modificar nuestra política de selección, reclutando e incorporando a nuestra organización candidatos con perfiles psicológicos

ajustables a la profesiografía del líder democrático, o bien promocionando internamente candidatos con análogas características. Buscamos, en síntesis, que nuestros mandos actuales y futuros tengan no sólo una actitud positiva hacia el cambio sino que desarrollen las aptitudes necesarias que el cambio les exige.

Cabe preguntarse aquí, si el líder democrático "nace o se hace". Precisamente porque creemos que nace y se hace es por lo que necesitamos tanto de la selección como de la formación de personal. "Nace" porque existen unos rasgos en la personalidad del candidato que lo hacen, constitucionalmente, más propicio para desempeñar puestos de mando y para ejercerlos democráticamente. Son características propiciatorias pero en ningún caso determinantes. En este sentido se mostraban los investigadores defensores de la teoría de los rasgos del líder, del capítulo anterior, los cuales no lograron encontrar relaciones determinantes entre un liderazgo eficaz y un perfil psicológico determinado. A la vez, el líder "se hace", lo que nos permite afirmar con optimismo que cualquier constitucionalidad en la personalidad de nuestros jefes, siempre nos proporcionará un margen en el cual poder desarrollar hábitos democráticos mediante la formación. La selección, pues, recluta, selecciona y elige a los líderes democráticos que "nacen" así; la formación "hace" líderes democráticos, desarrollando las potencialidades que en este sentido tienen los líderes seleccionados o promovidos por el Departamento de Selección, o bien adiestrando simplemente a la plantilla de jefes ya existentes, en la medida que lo

permitan sus perfiles, en el ejercicio de prácticas democráticas.

La anterior definición del problema nos sigue proporcionando claves para la elaboración de la estrategia de cambio cuando habla de la falta de un adecuado estímulo que impulse a cambiar y de una consolidación posterior del cambio. En efecto, no basta con admitir teóricamente las ventajas del cambio por parte de los jefes, ni con poder llevar a cabo las prácticas que el cambio les exige. Falta el querer cambiar. Si bien buena parte de ese "querer" es fomentado por la propia formación, la evaluación de personal orientada a incentivar determinadas actitudes democráticas juega también un papel fundamental y necesario. De igual forma, la evaluación o valoración del personal nos permite evitar que tal estímulo por cambiar no sea el efecto de una ilusión pasajera por una feliz acción formativa. Una continua valoración unida a un adecuado sistema de incentivos puede ser la clave para la consolidación definitiva del cambio cultural. Tal extremo será objeto de atención en un apartado posterior fijado al respecto.

En resumen, la selección y la formación se erigen como las técnicas de recursos humanos que van a conformar la estrategia de cambio de los estilos de supervisión en una organización. Su estudio y desarrollo va a permitirnos diseñar un plan de selección y formación capaz de provocar el cambio. El posterior control y consolidación del cambio será posible mediante las técnicas de valoración de personal. Antes detengámonos brevemente en el análisis de algunos aspectos relativos a la implantación

de la estrategia así concebida.

3.1.5. La implantación de la estrategia de cambio.-

Definida la estrategia nos adentramos en el paso siguiente: su implantación. Esta no está exenta de multitud de problemas cuya tipificación se hace muy difícil al depender ésta de las características concretas de la organización que trate de implantar dicha estrategia. En nuestra mente se nos ocurre abordar algunos de los problemas implicados en tal proceso. La conveniencia o no del uso de un asesor externo sería uno de ellos. Tampoco queremos omitir la necesaria programación que todo proceso de implantación ha de tener. Por último, creemos enormemente práctico el detenernos en la problemática de una resistencia al cambio, en orden a conocer sus peculiaridades y posibles acciones compensatorias. Tales extremos serán objeto de estudio y desarrollo en apartados posteriores establecidos al efecto.

3.1.6. La evaluación del personal como mecanismo de control y estabilización del cambio.-

Es ésta la última fase a cumplir en nuestro recorrido a través del modelo de cambio cultural propuesto al inicio del capítulo. La valoración del personal es una técnica de gestión de los recursos humanos estrechamente relacionados con la selección y formación del personal. Efectivamente, la selección de personal implica una minuciosa valoración de los candidatos que opten a ocupar un puesto. Del mismo modo, en la formación de personal se hace necesario incorporar técnicas de valoración a fin de evaluar los avances de los propios participantes en las acciones formativas. Vemos, pues, que la valoración de personal no siempre la podemos estudiar como una técnica aislada sino vinculada a otras. Sin embargo, el estudio de la valoración de personal, aisladamente, nos la presenta como una técnica tremendamente útil en la fase de control de la ejecución de la estrategia de cambio y como un mecanismo eficaz para articular sistemas de incentivos que estabilicen o consoliden el cambio.

El análisis valorativo de las conductas observadas entre los jefes y subordinados puede constituirse en un sistema inmejorable para controlar la eficacia de la estrategia de cambio en la modificación de las conductas supervisoras de los jefes y cooperadoras de los subordinados. El gratificar, por ejemplo, a un jefe de departamento por obtener una alta puntuación tras la apreciación de su talante democrático por parte de sus superiores, puede resultar muy eficaz para reforzar las conductas

mejoradas tras la implantación de la estrategia. De igual forma, el primar la participación de los subordinados por la elaboración de sugerencias supone igualmente, un método eficaz de valoración cuantitativa de la conducta democrática de los subordinados.

También esta última fase será objeto de un desarrollo posterior al final de este capítulo, donde analizaremos la problemática de la valoración en el intento de usarla, como hemos visto, como mecanismo de control y estabilización del cambio en el estilo de dirección.

3.2. LA SELECCION DE PERSONAL COMO INSTRUMENTO DE ACCION ESTRATEGICA PARA EL CAMBIO.-

3.2.1. Una política de selección orientada al cambio.-

Alguna vez nos ha podido llamar la atención, como unos pocos miembros de una organización pueden imponer una cultura determinada aun cuando dicha organización sea infinitamente más numerosa que ellos. Ahora, que estamos viviendo épocas de secularización de la enseñanza religiosa, nos sorprende el observar como en ciertos centros religiosos donde la proporción de seglares crece día a día, sin embargo, su ideario o cultura permanece firme y controlada por una minoría religiosa. La razón es bien simple. Las minorías detentan gran parte del poder y así controlan determinados resortes que, como la selección, les permite preservar la cultura existente eligiendo adecuadamente las características personales y culturales de los miembros que se incorporan a la organización. Si una determinada política de selección puede contribuir a preservar una cultura organizativa, ¿porqué no diseñar una política de selección cuya finalidad sea justamente la contraria, esto es, cambiarla por otra más eficaz?

El proceso de elección de los candidatos más idóneos para una organización nos es nuevo. Antes de la incorporación del psicólogo industrial a la empresa ya existían políticas selectivas que perseguían objetivos como los que siguen:

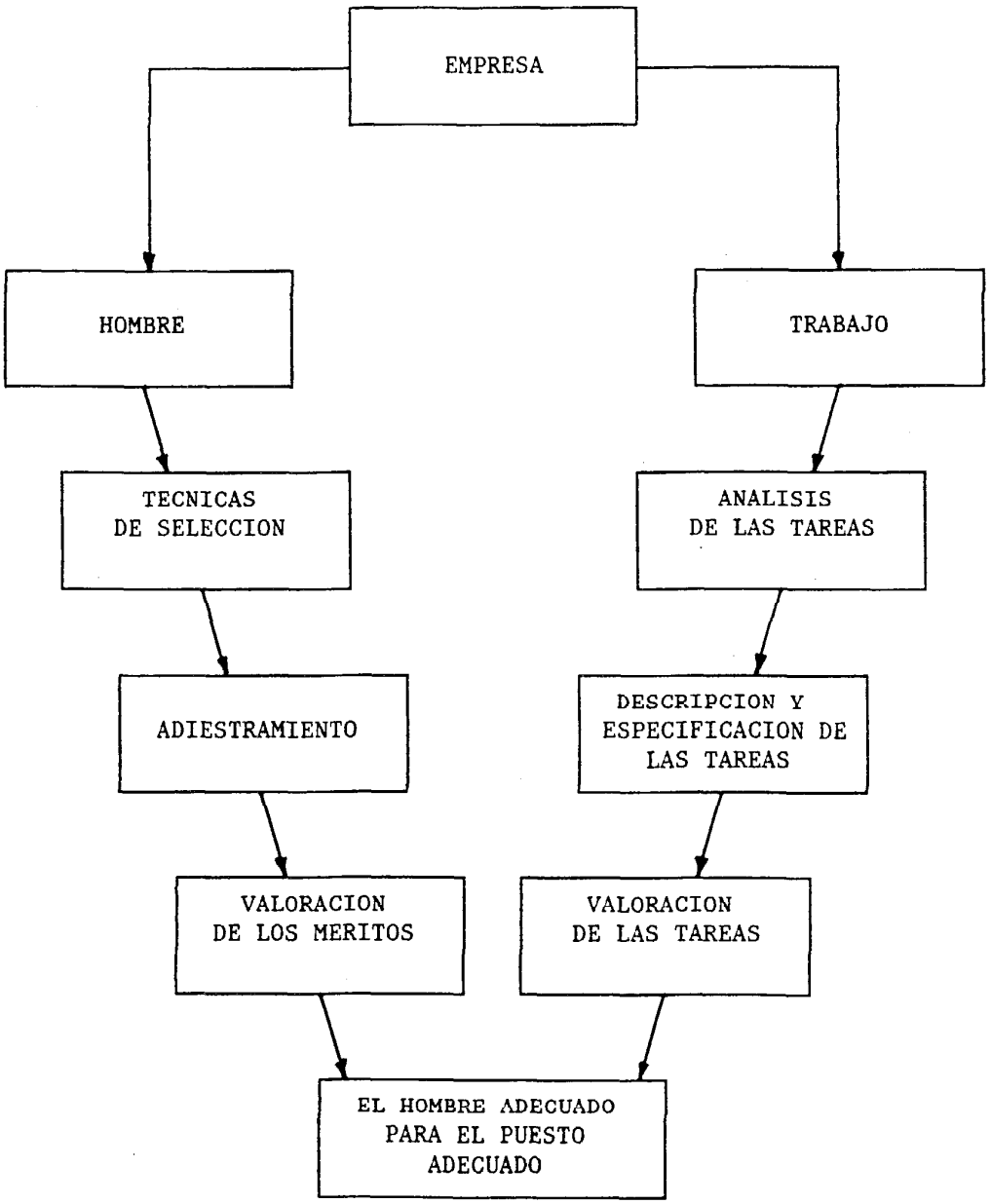
a) Determinación de las características y requisitos para el eficaz desempeño de un determinado puesto de trabajo. Las técnicas desarrolladas a este propósito son las de Análisis de Puestos de Trabajo (APT). Tal análisis puede hacerse extensivo al diagnóstico de la cultura organizativa.

b) La identificación y medición de las características actuales y potenciales de los candidatos. Entre ellas pueden contarse no sólo las necesarias para la adecuación al puesto descrito tras un adecuado APT, sino también las necesarias para una normal asunción de la cultura de la empresa.

c) La elección del hombre adecuado para el puesto adecuado, fin último no sólo de las técnicas de selección de personal sino del proceso general de afectación definido por el conjunto de técnicas de dirección de los recursos humanos (Figura 3.2.).

Subscribimos tal política tradicional de selección, si bien, en su aplicación para diseñar una estrategia de cambio cultural, hemos de someterla a determinados retoques : (1) No cabe, pues, el diagnóstico de la cultura actual (estilo de liderazgo) al pretender que los candidatos sean capaces de integrarse en una cultura nueva. (2) El departamento de personal debe ser el primero en asumir la nueva cultura, sólo así va a ser capaz de apreciar la idoneidad de los candidatos en la asunción de la nueva cultura. (3) El uso hasta ahora, del "ojo clínico" en la apreciación de la capacidad de asunción de la cultura de la

FIGURA 3.2. Técnicas de Dirección de los Recursos Humanos.



Fuente: Adaptado de DUCCESCHI, Mirella. "Técnicas modernas de Dirección de Personal". Ibérico Europea de Ediciones. Madrid (1972). Pág 17.

empresa[3] debe dar paso a técnicas más científicas en donde se examine pormenorizadamente la capacidad de adaptación del candidato a cada uno de los elementos que definen la nueva cultura (estilo de dirección participativo y democrático). La explicitación de la cultura aquí, ha de ser total ya que ésta sólo existe en la mente del seleccionador y no en su organización.

Vale la política de selección antes descrita como definitoria de las líneas maestras en las que vamos a desarrollar aspectos más pormenorizados del uso de las técnicas de selección como elemento de una más amplia acción estratégica encaminada a lograr el cambio cultural deseado. Tales aspectos más concretos pueden ser:

(a) Los criterios de promoción (reclutamiento interno), sobre todo de los mandos, deben cambiar.

(b) Las fuentes de reclutamiento exterior pueden cambiar a raíz de la búsqueda de perfiles distintos.

(c) Los métodos de reclutamiento exterior pueden verse igualmente afectados, si bien aparentemente poco.

(d) Los perfiles caracterológicos, sobre todo de los mandos, han a ser rediseñados en función del talante y la capacidad de dirección democrática.

(e) En las entrevistas individuales debe incidirse más en aspectos relacionados con el estilo de mando del candidato

[3]Era práctica habitual en mis experiencias como seleccionador, el diagnosticar la capacidad de adaptación a la cultura empresarial de los candidatos usando expresiones como: "Veo o no veo tal candidato en la empresa". Ello demuestra que el grado de explicitación de la cultura era bajo.

y su historial de dirección participativa.

(f) En las entrevistas de grupo (dinámicas de grupo) ha de examinarse minuciosamente el comportamiento de los candidatos en el grupo, no sólo para detectar dotes de mando, sino de mando democrático.

(g) La acogida e introducción del nuevo candidato en la organización, debe estar enormemente prevista y diseñada para evitar contaminaciones de la cultura antigua y para corregir en el periodo de prueba errores de selección mediante el despido de los mal elegidos.

En resumen, la política de selección debe ahora orientarse al cambio. Deben analizarse cada uno de los pasos y personas que intervenían hasta ahora en el proceso y adecuarlos convenientemente a la misión de producir un cambio planificado en el estilo de liderazgo dominante en la organización. La tarea no es fácil y pide al Departamento de Personal un protagonismo crucial. De él depende el futuro de la organización.

3.2.2. Un posible esquema global del proceso selectivo.-

Es nuestra intención ahora proporcionar un diagrama en el que podemos sistematizar los distintos pasos que configuran el proceso de selección que vamos a seguir en la utilización de tal técnica como propulsora del cambio. Tal esquema no difiere sustancialmente de cualquiera otro que se utilice normalmente en cualquiera empresa (ver Figura 3.3). Por tanto, no sólo nos va a permitir revisar conceptualmente las etapas de un proceso de

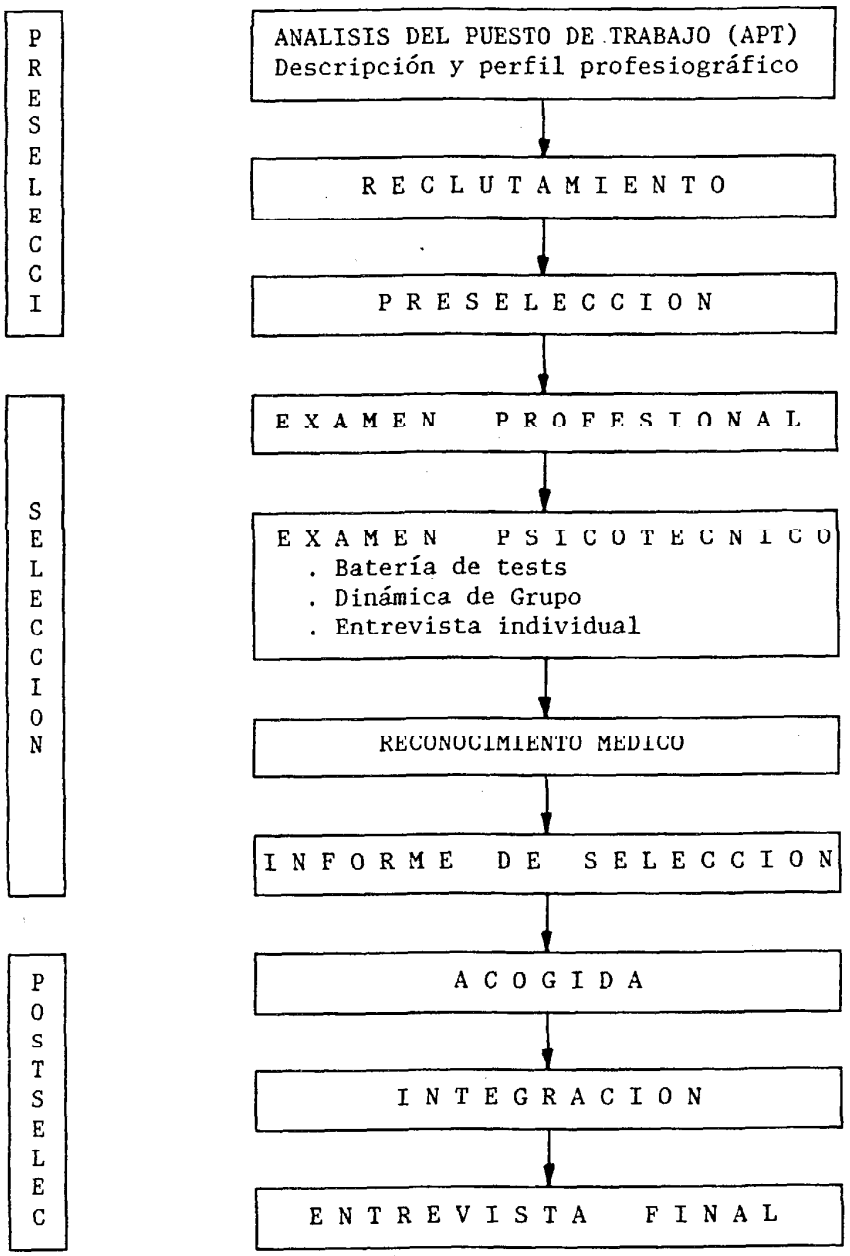
selección sino definir las especificidades que deben introducirse en su orientación al cambio del estilo directivo.

Tal y como vimos en el apartado anterior, la etapa que debe iniciar todo proceso de selección es la del estudio previo del puesto de trabajo en lo que se refiere principalmente al profesiograma que lo define, mediante la descripción y análisis de los requisitos que se exigen para su desempeño. Tal trabajo se le encomienda a las técnicas de APT (Análisis de los Puestos de Trabajo). Otros aspectos relativos al puesto como demanda actual y futura del número de puestos tienen también cabida en esta primera etapa.

El reclutamiento es la etapa que se ocupa de proporcionar candidatos para poder llevar a cabo la selección propiamente dicha. Su objetivo es reclutar candidatos que, a grandes rasgos, se estima cumplan los requisitos del puesto o puestos a cubrir. Mientras más, en principio, mejor. El reclutamiento puede ser interno (si buscamos candidatos dentro de la propia empresa) o externo (si salimos al mercado de trabajo).

La preselección consiste en una etapa todavía previa al proceso propio de selección, donde se intenta cribar un número de candidatos que al no cumplir con los requisitos básicos del puesto, supondría un costo innecesario para las etapas posteriores donde el costo por candidato evaluado es sensiblemente mayor.

FIGURA 3.3. Diagrama del proceso de selección.



Tres son los principales sistemas utilizados en la preselección de candidatos:

- Por la carta de solicitud y el Currículum Vitae (CV),
- por el impreso de solicitud de empleo,
- por la entrevista.

La carta de solicitud de empleo y el Currículum Vitae que llegan a la empresa, constituyen el primer elemento de juicio sobre el candidato. Un análisis somero de tales documentos pueden proporcionarnos criterios suficientes para desechar al candidato que los subscribe. Lo mismo podemos decir de los impresos de solicitud de empleo diseñados por la propia empresa. En cuanto a la entrevista, esta suele ser muy breve (máximo 15 minutos) e igualmente nos puede aclarar características del candidato que lo pueden apear del proceso de selección.

Las tres etapas vistas, APT, reclutamiento y preselección forman parte de los prolegómenos de la selección propiamente dicha. Dicha selección en sentido estricto consta de las cuatro fases que muestra la Figura 3.3.

El examen profesional y psicotécnico pretende, mediante la utilización de los tests o cuestionarios psicológicos y las entrevistas (individuales o de grupo), medir la capacitación profesional y psicológica así como los rasgos caracterológicos de un candidato. Debido a la fuerte incidencia de tales etapas en la selección de líderes democráticos que impulsen el cambio,

serán éstas objeto de un detenido estudio posterior.

El reconocimiento médico y el control de antecedentes darán paso al informe definitivo de los candidatos.

La acogida, recepción o admisión del nuevo candidato junto con el proceso de integración en la empresa estará presidido por el periodo de prueba donde se constatará el cumplimiento de las expectativas que el candidato tenía sobre la empresa y la empresa sobre el candidato. Ambas fases se apartan de lo que hemos concebido en llamar etapa de selección propiamente dicha, constituyendo una etapa posterior a la misma.

Hasta aquí el esquema global del proceso selectivo. Nos será de gran ayuda, a la hora de sistematizar u ordenar nuestro recorrido a través de aquellas etapas claves cuyo desarrollo no proporcionará ese plan de selección capaz de impulsar el cambio organizativo.

3.2.3. Necesidad de un APT previo.-

Tal y como señalabamos anteriormente, todo proceso de selección debe ir presidido por un análisis previo del puesto de trabajo que vamos a intentar cubrir, para así establecer los requisitos y exigencias que deben satisfacer los candidatos aspirantes al mismo. Se trata de mediante los pasos de un APT recoger, estudiar y ordenar la información existente respecto a un puesto de trabajo determinado, con independencia de la persona que lo

ocupa, en orden a describir las tareas que lo componen y a especificar los esfuerzos que precisa, el ambiente, las responsabilidades del puesto y las cualidades o perfil profesiográfico que debe reunir la persona que lo ocupe.

Ya durante el transcurso de esta tesis hemos esbozado, probablemente más implícita que explícitamente, el perfil del tipo de líder que necesitamos en el proceso de cambio o, al menos, la conducta o estilo de dirección que esperamos de él. Sin embargo, tal esbozo se presenta, como el lector podrá suponer, a todas luces insuficiente por lo que se hace necesario emprender un APT cuyos resultados diferirán, obviamente, en función de las características concretas de la organización en lo que pretenda implantar la estrategia que estamos definiendo.

Cualquier manual de análisis de puestos, nos indica una serie de pasos o etapas a seguir en su realización[4]:

a. Determinar qué trabajos van a analizarse y en qué orden.
b. Determinar el tipo de información a obtener.
c. Determinar qué técnicas de recogida de datos van a aplicarse.
d. Elección y preparación del personal que va a efectuar los análisis.
e. Elegir al personal que ha de suministrar los datos sobre los puestos que ocupan.

---

[4]Véase, por ejemplo, FERTONANI y GROSSO. "Análisis y valoración de tareas". Bilbao (1973) ó también DUCCESCHI, Mirella. "Técnicas modernas de dirección de personal". Madrid (1972).

f. Descripción y especificación de las tareas.

Detengámonos brevemente en cada etapa y sopesemos, así, las posibles especificidades en su aplicación concreta en la selección de líderes para el cambio.

a. Determinación de los puestos que se van a analizar.

Indudablemente, vamos a analizar e inventariar los puestos de mando, esto es, cualquier puesto que tenga responsabilidades en supervisar personal a su cargo. En unas ocasiones será necesario analizar todos los puestos sistemáticamente y en otras, debido al gran número de puestos, sólo unos cuantos que formen una muestra representativa.

b. Tipo de información a recoger.

Las informaciones a recoger en los puestos de mando serán las pertinentes para afrontar un adecuado proceso de selección. Es decir, no existe ninguna especificidad en esta etapa por el hecho de buscarse el cambio organizativo. Tales informaciones pueden muy bien ser:

- Definición del puesto. Calificación.
- Denominación.
- Qué, cómo y porqué hace lo que hace.
- Responsabilidades (número de personas a su cargo).
- Preparación profesional e instrucción.

- Esfuerzos requeridos.
- Condiciones de trabajo (ambiente físico, clima laboral del departamento, etc.)

El conocimiento del número de personas supervisadas en cada puesto-tipo nos permite apreciar la importancia relativa de cada puesto en función de su trascendencia en el proceso de cambio. Del mismo modo, el ambiente del departamento nos puede dar una idea de la receptibilidad de los subordinados sobre el nuevo estilo de dirección y, por tanto, de la potencial viabilidad del ejercicio democrático en los jefes actuales y futuros.

c. Determinar las técnicas de recogida de datos.

Podemos elegir entre tres técnicas que rara vez se utilizan individualmente, sino mezcladas entre sí:

- Observación directa: El analista observa la tarea durante un tiempo y toma nota de los datos pertinentes.

- Cuestionario: Los analistas confeccionan un cuestionario de cuyas respuestas se obtendrá las informaciones necesarias de los puestos.

- Entrevistas: El analista celebra entrevistas con los jefes, cuyos puestos se quieren analizar, así como con sus respectivos superiores tanto individualmente como en pequeños grupos.

Mirella Ducceschi[5] apunta al método de la entrevista unida a la observación como el más aconsejable por su difusión e indudables ventajas. Sin embargo, Fertonani y Grosso[6] advierten de lo escabroso que resulta muchas veces la investigación de puestos directivos por lo delicado de ciertos aspectos psicológicos que juegan en tal pretendido análisis. En efecto, no resulta difícil imaginar las reticencias de los directivos a ser observados, o entrevistados por analistas más jovenes o de menor nivel que ellos. Por tanto conviene resaltar la opinión de estos autores, que hacemos nuestra, al creer que la entrevista unida a un cuestionario de respuestas muy abiertas, constituye el método más eficaz en el análisis de tales puestos directivos. Nos pronunciamos, insistimos, a favor de tal método mixto como el más aconsejable en el análisis de puestos de mando desde la perspectiva del pretendido cambio directivo.

d. Elección y preparación de los analistas.

Muchas son las cualidades personales y profesionales de que precisan los analistas aunque no cabe aquí el extendernos en su enumeración. Desde la perspectiva del cambio que nos ocupa basta con decir que se hace imprescindible una minuciosa selección y formación de los analistas que nos permita contar con profesionales altamente mentalizados en la necesidad del cambio

---

[5]DUCCESCHI, Mirella. Op.Cit.. Pág 22.

[6]FERTONANI y GROSSO. Op.Cit. Pág 71.

y en las ventajas del mismo. Sólo así los analistas podrán hacerse sensibles a las distintas necesidades de democratización y participación que afloren del análisis de cada puesto. No decimos, con ello, que el cambio no ha de ser global pero sí que determinados departamentos, como el de publicidad, pueden revelar (a través del APT) una mayor avidez por aquél, lo que el analista ha de ser capaz de detectar.

e. Elección de los mandos a entrevistar.

Caben varias posibilidades: (1) Entrevistar sólo a los mandos, de los puestos a analizar, comprendidos en la muestra extraída al azar (o a todos si el número lo permitiera) y no a sus superiores. (2) Entrevistar sólo a los superiores para investigar los puestos de sus supervisados. (3) Entrevistar a ambas categorías. Parece ser la tercera posibilidad la más aconsejable y, en este proceso de formulación estratégica, es la que nosotros proponemos como más eficaz.

f. Descripción y especificación de tareas.

Las distintas etapas que hemos visto hasta ahora constituyen la llamada fase de análisis de tareas en sentido estricto. Hasta aquí el APT sólo nos ha provisto de información bruta sobre los puestos investigados, que ha de pasar por las fases de descripción y especificación para su aprovechamiento. En efecto, el material hasta ahora disponible está compuesto de apuntes tomados por los analistas, de datos reflejados en los impresos

de registro y de respuestas a los cuestionarios. La fase de descripción de tareas pretende ordenar sistemáticamente dichos datos a fin de formar una documentación consultiva utilizable por todos. En dicha fase descriptiva, aparte de efectivamente describir las tareas investigadoras se persigue también el encuadrarlas en el organigrama organizacional a fin de poder disponer de información sobre la denominación del superior directo, el escalón inferior y superior a efectos de promoción, etc.

Por último, en la fase de especificación de las tareas se busca el perfil profesional o profesiograma que requiere el desempeño del puesto.

Ducceschi[7] nos proporciona un ejemplo de descripción y profesiograma de un puesto de Director de Formación:

Calificación	Director de Formación.
Calificaciones alternas	Jefe de Formación. Agregado a la formación.
Promoción a	Director de Personal.
Promoción de	Instructor de Formación. Jefe de Sección. Entrevistador.
Tareas	El Director de Formación se ocupa de la programación, organización y desarrollo del programa de adiestramiento y de la orientación de los dependientes por lo que se refiere a la política y costumbres empresariales y los ciclos de producción. Coordina el propio trabajo con la actividad del Director de selección; prepara y distribuye notas de libros, folletos, etc., sobre argumentos relativos a la política empresarial y sobre informaciones de carácter general inherentes a la empresa. Aconseja a los encargados del aprendizaje y del adiestramiento de los jefes; preside, en colaboración con el Director de Selección, la preparación y asignación de los "tests" de aptitudes y de eficiencia para aprendices y

[7]DUCCESCHI, Mirella. Op.Cit. Págs 53-54.

	otras categorías de empleados; programa y dirige cursos prácticos de formación y cursos para Jefes de Sección y Jefes de Grupo; colabora con entidades externas adscritas a la instrucción, para la divulgación del material didáctico; solicita el asesoramiento del Director de Seguridad por cuanto concierne a la Formación, a la prevención de infortunios en el manejo de herramientas y materiales peligrosos; prepara los programas de formación para poner al día al personal en los nuevos sistemas de fabricación introducidos en la empresa; puede ser responsable de la organización de cursos nocturnos y de orientación profesional; examina y valora las necesidades de formación del personal de la empresa y hace propuestas concretas para que dichas necesidades sean satisfechas; toma parte en la organización de programas de formación para antiguos empleados reingresados.
Responsabilidad hacia las directrices empresariales	Propone al Director de Personal direcciones y directrices relacionadas con la programación y el desarrollo del programa de formación.
Responsabilidad hacia el trabajo con los demás	Responde del trabajo de los encargados de los varios programas de formación.
Espíritu de iniciativa exigido	Debe estudiar y realizar nuevas técnicas de formación para estar al día con los nuevos métodos de producción, de conformidad con las disposiciones legislativas.
Formación	Debe tener mucha práctica en el trabajo para estar al corriente de las diversas actividades empresariales.
Horario de trabajo	Como para el personal administrativo.

PROFESIOGRAMA

Sexo	Es indiferente.
Título de estudio	Titulado superior y, preferiblemente, doctor. Especialización preferente: cursos de relaciones industriales; formación industrial, psicología aplicada a la formación, al individuo y al personal de la empresa; dirección administrativa; ciencias empresariales; ciencias estadísticas; "tests" y su control; estudio de tiempos y de movimientos.
Experiencia	De particular importancia; experiencia en formación industrial, en el uso de "tests" y en las técnicas de entrevista.
Cualidades personales	Capacidad para dar instrucciones y explicaciones claras; para dirigir y para enseñar (pedagogía); habilidad organizativa y capacidad para adaptar los procedimientos didácticos genéricos a específicas situaciones empresariales.
Habilidad mental	Equivalente a la de un Titulado Superior.
Conocimientos particulares	Familiaridad con una vasta gama de actividades y de técnicas de formación.

Desgraciadamente no podemos proporcionar el profesiograma general

que deba cumplir todo líder democrático en toda organización. Tal y como hemos podido ver en el ejemplo del Director de Formación, existen características específicas que dependen del rango, área funcional, tipo de empresa y actividad del sector en donde se mueva el líder democrático. Sin embargo, aun cuando la Teoría de los rasgos, encabezada por Ghiselli y Stogdill, nos indicaba en el capítulo anterior, los pocos éxitos obtenidos en el intento de obtener un profesiograma infalible del líder eficaz; no cabe duda que en lo que respecta a la personalidad de los líderes cabría señalar factores o rasgos que propician el talante democrático de éstos, y otros que lo obstaculizan. Cabe pues hablar de un profesiograma del líder democrático que oriente, en ciertos aspectos de su personalidad, la selección posterior de candidatos con capacidad de mando y con talante democrático y participativo. Asumimos, pues, el reto de intentar elaborar tal profesiograma en el siguiente apartado.

Aparte de la importante contribución del APT a la selección como hemos podido ver hasta ahora, muchas son sus aplicaciones y muchas, también, sus contribuciones para establecer una estrategia de cambio. Baste indicar las necesidades de desarrollo democrático que pueden ser puestas de manifiesto por tales técnicas en multitud de puestos directivos o no directivos, y que pueden satisfacerse mediante adecuados planes de formación de personal.

3.2.4. El profesiograma caracterológico del líder eficaz y democrático.-

La búsqueda de un profesiograma caracterológico del líder ha sido una tarea tradicionalmente emprendida por los estudiosos de la organización en donde se han contabilizado más fracasos que éxitos. En el fondo, en ese afán por categorizar el líder no se pretende otra cosa que prever su comportamiento futuro. Nuestra pretensión en este apartado es definir un marco conceptual donde podamos acotar aquellos rasgos caracterológicos que consideramos influyen en la conducta eficaz de un líder en su potencial comportamiento democrático y participativo. La tarea es pues doble y, por tanto, nada fácil. En efecto no sólo pretendemos acotar aquellos márgenes entre los que ha de moverse el perfil caracterológico de un candidato al que se le prejuzgue una eficaz ejecución del mando, sino además que éste sea democrático y participativo. En el primer caso intentaremos apoyarnos en trabajos previos llevados a cabo por estudiosos tales como Ghiselli, Bird, Stogdill, Bass, etc. En el segundo nos valdremos de las herramientas básicas de este campo de la psicología.

Fueron los filósofos y médicos de la antigua Grecia[8] los primeros en comprender, que aun cuando cada hombre es un ser irrepetible, existen determinados rasgos de su carácter y temperamento comunes a los de otros individuos y que permiten poder hablar de una tipología o caracterología. El desarrollo posterior de tales

---

[8] GAUQUELIN, Michel. "Los temperamentos y los caracteres" en "Psicología Moderna". Ed. Mensajero. Bilbao (1972). Pág 449.

tipologías ha sido grande hasta el punto de encontrarnos hoy en día en una auténtica selva. Vamos a intentar ordenar y clarificar tales tipologías así como describirlas brevemente y ver en que medida contribuyen a la construcción de el profesiograma del líder eficaz y democrático.[9]

En una primera aproximación podríamos clasificar las diferentes tipologías existentes en dos grupos, a saber, las contingentes y las meramente descriptivas. Las primeras no se conforman con describir las diferencias individuales sino que tratan de encontrar un porqué, una razón a esa manera de ser, bien en la constitución física de un individuo, bien en la historia psicológica inconsciente del sujeto. Las segundas buscan únicamente como lograr una descripción del carácter de un individuo lo mejor posible. Su principal herramienta la constituye los cuestionarios o tests de personalidad.

En resumen, tres son las agrupaciones tipológicas que vamos a describir brevemente:

- Las clasificaciones basadas en la existencia de una relación entre constitución física y carácter.
- Los sistemas tipológicos basados en el psicoanálisis.
- Caracterología basada en los cuestionarios de personalidad.

---

[9]GAUQUELIN, Michel. Op.Cit. Págs 448-488.

Las tipologías constitucionales

El genio popular hace que escritores como Cervantes creasen personajes tales como Don Quijote y Sancho Panza en donde sus características físicas guardan una lógica psicológica con sus demostradas maneras de ser. En efecto, siglos antes de que se formularan las modernas tipologías constitucionales, Cervantes describía a Don Quijote de este modo: "era de complexión recia, seco en carnes y enjuto de rostro", y a Sancho Panza, por el contrario, tenía "la barriga grande, el talle corto y las zancas largas". El primero, como sabemos, era vivo, nervioso, soñador, heróico y el segundo era, sin embargo, tranquilo, prudente, realista y cobarde. Cervantes, probablemente sin saberlo, había formulado una tipología constitucional.

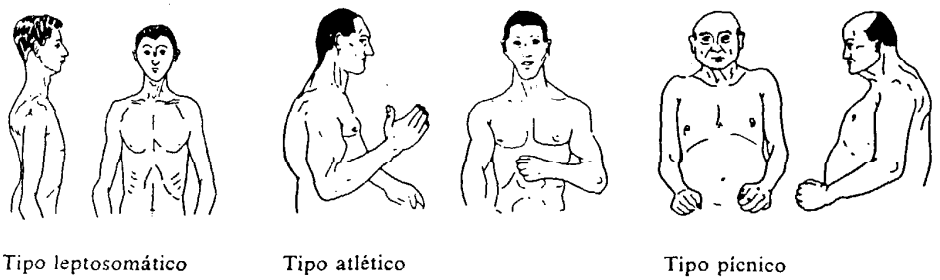
Ya en tiempos de la antigua Grecia, Hipócrates (460-370 a.C.) definía en el cuerpo humano cuatro humores: la bilis negra, la flema, la sangre y la bilis blanca. A raíz de tales elementos, posteriormente se ha venido a definir los "tipos psicológicos de Hipócrates", éstos son: el bilioso, el sanguíneo, el linfático y el nervioso.

Modernamente el psiquiatra alemán Ernst Kretschmer (1888-1964) ha venido a constituirse en un autor decisivo en la investigación biotipológica gracias a sus trascendentales estudios y conclusiones. Su obra fundamental "Constitución y carácter" publicada en 1921 resume el pensamiento científico de Kretschmer en los siguientes puntos:

- Los tipos de enfermedades mentales se correlacionan con tipos físicos bien caracterizados.
- Las enfermedades mentales podían ser una degeneración extrema de disposiciones caracterológicas existentes en personas normales.
- Tales disposiciones caracterológicas se correlacionan, pues, con tipos físicos bien caracterizados.

Tales tipos físicos puros eran, según Kretschmer, tres: el leptosomático, el atlético y el pícnico. El tipo leptosomático es el de un individuo delgado, de hombros estrechos, poco peso, rostro alargado, rasgos angulosos y piel seca y anémica (ver figura 3.4.).

FIGURA 3.4. Los tipos constitucionales de Kretschmer.



Fuente: adaptado de KRETSCHMER, Ernst. "Constitución y carácter". Ed. Labor, S.A. Barcelona (1947). Págs 14-30.

El tipo atlético es el de un individuo de estatura media o superior a la media, de hombros muy fuertes, tórax enorme y vientre tirante. Sus músculos están muy desarrollados por todo su cuerpo (ver figura 3.4). El tipo pícnico es el de un individuo de estatura media, apretada. El rostro es blando y ancho sobre un cuello macizo y corto, hundido en los hombros. Un vientre grueso, aunque bajo un tórax profundo y abombado.

Como, decíamos, Kretschmer observó que en cada tipo físico así definido, se daba una enfermedad mental con más frecuencia que en los demás tipos. Así la esquizofrenia[10] se presentaba, en más del 50%, en enfermos leptosomáticos; la psicosis maniaco-depresiva[11] se presentaba, en casi un 65% de las veces, en individuos psíquicos; y la epilepsia era la enfermedad más frecuente entre los atléticos en comparación con las otras dos. Por tanto, Kretschmer, intuyó una predisposición constitucional hacia tales enfermedades. En efecto, tras investigar el pasado normal del enfermo y sus antecedentes familiares encontró características esquizofrénicas o maníacodepresivas pero atenuadas a niveles estadísticamente normales. Tales personas pueden, pues, denominarse "*esquizotímicos*" y "*ciclotímicos*". Los esquizotímicos tienen tendencia a la esquizofrenia y sus biotipos suelen ser leptosomáticos; los ciclotímicos tienden a la psicosis

---

[10]Enfermedad mental donde el sujeto pierde todo contacto con la realidad. El enfermo vive en su mundo interior por lo que sus reacciones sociales y afectivas suelen resultar antisociales, extravagantes, impulsivas e imprevisibles.

[11]Enfermedad mental cíclica, que alterna fases de sobreexcitación (manía) con otras de depresión. En el intervalo que separa a los dos estadios, el enfermo puede llevar una vida normal y hasta, incluso, brillante.

maniacodepresiva y suelen ser pícnicos.

El esquizotímico (leptosomático) tiende a ser una persona reservada, muy sensible, taciturna, hermética, creativa, con un mundo interior muy rico que no suele apreciarse desde afuera. El ciclotímico (pícnico) tiene épocas de gran humor, vivacidad y optimismo frente a otras más tranquilas, pasivas y pesimistas. En general suelen ser individuos más abiertos, afectuosos y participativos que los esquizotímicos. Los atléticos fueron más difíciles de describir para Kretschmer. Sin embargo, estudios muestran en este tipo tendencia a la lentitud, tenacidad pero falta de movilidad al pensar. Suelen moverse más por el instinto que por la razón.

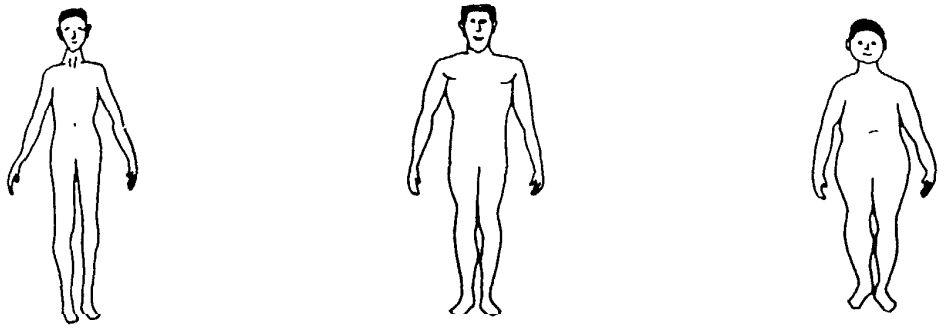
Resulta difícil decantarse por un biotipo u otro a la hora de elaborar el profesiograma caracterológico del líder eficaz y democrático. El enfoque situacional del liderazgo nos habla aquí con fuerza. Como líder pensador o religioso debemos pensar en el esquizotímico y como líder de ciencia en el ciclotímico[12]. En cualquier caso, en el liderazgo empresarial que nos ocupa, creemos negativa una situación extrema en un hipotético continuo esquizotimia-ciclotimia. Una tendencia no extrema hacia la ciclotimia (biotipo pícnico) puede, sin embargo, mostrarse positiva a la hora de predecir una gestión eficaz del liderazgo; paso ineludible en una búsqueda posterior de capacidades de

[12]Kretschmer constató la frecuencia de esquizotímico entre filósofos y teólogos famosos y la de los ciclotímicos entre hombres de ciencia y sabios. Véase KRETSCHMER, Ernst. "Constitución y carácter". Barcelona (1947). Cap XIV. Págs 303-331.

dirección democráticas. Los estudios de Kretschmer, no obstante, nos sirven de base para poder profundizar en tipologías más certeras que serán objeto de una atención posterior.

W. H. Sheldon, profesor de la Universidad de Harvard en E.E.U.U., elaboró su propia teoría sobre los temperamentos a través de tres biotipos (que él prefiere llamar "componentes") claramente basados en la tipología de Kretschmer. Tales componentes están presentes en mayor o menor medida en las estructuras constitucionales de los individuos y les imprimen ciertas características psicológicas. En efecto, los tres componentes morfológicos de Sheldon se correlacionaron estadística y científicamente con otros tantos componentes psicológicos. Tales componentes son: el endomorfo y el mesomorfo y el ectomorfo (ver figura 3.5) cuya correspondencia con los tipos pícnico, atlético y leptosomático de Kretschmer es evidente.

FIGURA 3.5. Los componentes morfológicos de Sheldon y sus correspondientes psicológicos.



El ectomorfo (cerebrotónico) | El mesomorfo (somatotónico) | El endomorfo (viscerotónico)

Fuente: adaptado de GAUQUELIN, Michel. Op.Cit. Pág 458.

A su vez, como indicábamos, tales componentes se conectan estrechamente con otros tres componentes psicológicos denominados: viscerotónico, somatotónico y cerebrotónico (ver figura 3.5). Tras un arduo estudio de investigación en cuyos pormenores no vamos a detenernos, Sheldon logró definir una serie de rasgos de personalidad para cada dimensión psicológica señalada. Veamos los rasgos de cada dimensión:

- Viscerotonía (Endomorfia):

Actitud general de relajación. Amor al confort. Sociabilidad, jovialidad, tolerancia, amabilidad. Avidez por obtener siempre afecto y aprobación por los demás seres humanos. En caso de fracaso: necesidad de los demás.

- Somatotonía (Mesomorfia):

Afirmación vigorosa de sí. Gran actividad y valor físico. Ama el dominio, el poder y el peligro. Atrevido, agresivo, competitivo. Insensibilidad psicológica, poco o nada piadoso ni delicado. En caso de fracaso: necesidad de acción.

- Cerebrotonía (Ectomorfia):

Tendencia a la inhibición y a la contención. Búsqueda de la intimidad y la soledad. Sentimientos ricos, variados y, por tanto, imprevisibles. Atento e impulsivo. En caso de fracaso: necesidad de soledad.

Muchas otras tipologías constitucionales intentan relacionar el temperamento de los individuos con sus aspectos físicos: Corman,

con sus teorías morfosicológicas sobre los aspectos dilatados y retraídos del rostro humano; Pavlov que a través de sus experiencias confirma las observaciones tipológicas de Hipócrates; Bourdel y su pretendida relación entre el temperamento y los grupos sanguíneos; Curry y su tipología reaccional. No creemos conveniente extendernos en desarrollar tales teorías, toda vez que su contribución al desarrollo de un profesiograma caracterológico del líder democrático, es muy relativa

Las tipologías psicoanalíticas.

Siguiendo con aquellas tipologías que intentan buscar una razón a la manera de ser que aflora en un individuo, nos encontramos con las psicoanalíticas que pretenden explicar determinados rasgos en nuestro carácter a través del análisis psicológico del inconsciente. En efecto, algunos rasgos habituales de nuestro carácter podrían ser la consecuencia de acontecimientos ocurridos durante muestra infancia. Se trata de establecer una "tipología de los inconscientes humanos" a través de grandes nombres del psicoanálisis: Freud, Adler y Jung.

Freud (1856-1939), padre del psicoanálisis, desarrolló una tipología a través de las tres partes que se manifiestan, según él, en toda personalidad humana: el Ello, el Yo y el Super-yo. Según domine una parte más que las demás, el individuo podrá ser encuadrado en la tipología que sigue:

- El tipo erótico, en el que domina el Ello, esto es el estado de la personalidad que representa todos nuestros instintos elementales. Tal individuo será presa de sus instintos y su conducta nada racional.

- El tipo obsesional, en el que domina el Super-yo, estado representativo de todas las normas sociales y morales que hemos ido asumiendo desde niños. El temor a contravenirlas produce en el individuo una tensión que fácilmente desemboca en obsesión.

- El tipo narcísico, en el que domina el Yo, estado representativo de nuestra propia identidad que actúa fría y mecánicamente. Al conseguir este tipo, no dejarse guiar por los demás estados (Ello y Super-yo) no tendrá ni normas ni instintos que perturben su flemática y eficaz marcha en la vida. El es el centro de su propia vida.

Creemos que los tres tipos son indeseables en nuestro futuro candidato. Tanto un líder preso por sus instintos, como obsesionado por las normas, como desprovisto de ambas cosas resulta poco fiable no sólo para desempeñar una conducta democrática sino tan sólo eficaz. Nuestro candidato idóneo deberá conjuntar equilibradamente los tres estados de Freud en su personalidad. Un extremo en alguno, detectado a lo largo del proceso de selección, deberá inclinarnos a prescindir del candidato.

Adler, contemporáneo de Freud, afirma que todos nacemos con un sentimiento de inferioridad que intentamos superar de acuerdo con nuestro "sentido de la vida" particular y que constituye una de las claves para comprender la conducta humana. Una mala educación en la infancia debida a una sobreprotección de los padres o a un abandono de los mismos puede convertir ese sentimiento en un complejo de inferioridad que bloqueará su actividad llevándole así al fracaso y la neurosis. Adler también insiste en que un determinado temperamento, que denomina "nervioso", actúa como favorecedor del proceso de creación del complejo. Dicho temperamento supone una mayor debilidad psíquica en el sujeto y una mayor sensibilidad a ser impactado por los problemas descritos en la infancia que abocan al sujeto al complejo de inferioridad. Tal complejo, si es detectable durante la selección, debe constituir una causa de exclusión, obviamente. El problema reside en la dificultad para diagnosticar tales problemas psicológicos. Un defecto físico, según Adler, puede ser otro componente del sentimiento de inferioridad de un individuo que bien le puede abocar a la adquisición del complejo de inferioridad, bien le puede espolear a desarrollar otra cualidades que compensen tal efecto. En candidatos que se hallen en tal situación las formulaciones de Adler pueden resultar muy útiles.

Jung, discípulo de Freud, estableció una de las tipologías más conocidas en el lenguaje corriente: los extravertidos y los introvertidos. Los primeros son individuos proyectados hacia el exterior, hacia el mundo, hacia los demás, hacia las cosas

externas. Los segundos están proyectados hacia su interior, hacia sus ideas, hacia la reflexión. De tal postura hacia cada mundo (exterior e interior) nacen las características de uno y otro:

El extravertido es sociable, impulsivo, capaz de adaptarse fácilmente a cualquier situación, eufórico, dominante, superficial en sus emociones, gustoso por los trabajos de acción, locuaz, simpático, y capaz de delegar. Es objetivo.

El introvertido tiende a la timidez, al retraimiento, a la soledad, irritabilidad, reflexión. Gusta los trabajos de detalle y trabajar con cosas más que con personas. Adquiere hábitos con facilidad y le cuesta delegar y relacionarse con los demás. Es subjetivo.

El extravertido, se afirma prosaicamente, tiene frío porque lo dice el termómetro y , por tanto, se abriga. El introvertido tiene frío porque lo siente y, reflexionando, decide no abrigarse para curtirse. El primero actúa objetivamente, según le dicta el objeto, esto es, su entorno; el segundo actúa subjetivamente, según le dicta el sujeto, esto es, su propia persona.

La eficacia de un liderazgo, difícilmente la encontramos totalmente en uno u otro extremo. Existen cualidades en ambos casos que serían apreciables, no sólo en un líder sino en toda persona humana. Desgraciadamente ambos perfiles no se dan a la vez. En cualquier caso, huyendo siempre de extremos, la tendencia a la extraversión puede considerarse altamente positiva, no sólo

en el profesiograma del líder eficaz sino del democrático. En efecto, cualidades como capacidad de relación, adaptabilidad, dominancia, locuacidad, empatía y capacidad de delegación, sobre todo, se dan más en temperamentos extravertidos por lo que, repetimos, una tendencia hacia tal perfil sería, en teoría, aconsejable.

Caracterologías basadas en cuestionarios de personalidad.

Como decíamos al inicio de este epígrafe, las tipologías caracterológicas pueden basarse en la búsqueda de un porqué o, simplemente, (como ésta que nos ocupa) describir lo mejor posible el carácter de un individuo a fin de predecir su comportamiento posterior. Las caracterologías basadas en los cuestionarios de personalidad se alinean en este segundo grupo. Su pretensión es simplemente descriptiva, nunca contingente. Dentro de tal agrupación podemos distinguir grandes tipologías:

(a) La formulada por Heymans y Le Senne
(b) Los 16 factores de personalidad de R.B.Cattell
(c) Los dos factores de Eysenck.

(a) La caracterología de Heymans-Le Senne.

Elaborada originalmente entre 1906 y 1918 por Heymans y Wierma, psicólogos holandeses, la caracterología de Heymans-Le Senne ha marcado un hito entre los estudiosos de la personalidad. En la década de los cuarenta tal sistema caracterológico fue retomado por Le Senne y Berger los cuales lo perfeccionaron hasta obtener

el esquema tipológico que tan útil nos resulta hoy en día.

A través de un arduo proceso de investigación, Heymans y Wierma, sobre una población estudiada de 2500 sujetos pertenecientes a 400 familias, concluyeron que tres dimensiones fundamentales o factores esenciales conforman la estructura psíquica del hombre: la actividad, la emotividad y la resonancia. La presencia más o menos intensa de cada uno de estos factores en cada individuo, es lo que va a determinar sus diferencias caracterológicas con los demás. Analicemos, primero de todo, cada una de tales dimensiones:

- Actividad. El individuo activo no puede estar parado. Una fuerza incontenible, que nace de sus entrañas, le impulsa a obrar. El no-activo no siente ningún impulso interior que le haga actuar. Se mueve por responsabilidad y porque las circunstancias le obligan a ello. Lo hará, claro está, refunfuñando y lamentándose...

- Emotividad. El individuo emotivo se turba con suma facilidad. Las cosas le afectan con más frecuencia que a la media de los mortales. Su piel psicológica parece estar "en carne viva". Por contra, el individuo no emotivo permanece impasible ante los impactos del entorno. Sólo una emoción extraordinariamente fuerte es capaz de afectarle. Su piel psicológica es parecida a la de un rinoceronte.

- Resonancia. Las cuerdas de una guitarra no resuenan por igual.

La más aguda rápidamente disipa su vibración musical; la más grave tarda en callarse. De igual forma, en el primario sus emociones pueden ser poco o muy intensas, pero le duran muy poco; el secundario las rumia durante mucho tiempo.

La combinación de estos elementos, es lo que a juicio de los autores, definiría toda una clasificación caracterológica. Gaston Berger la establece, según reza en la Figura 3.6.

La contribución de esta caracterología a la búsqueda de un perfil profesiográfico que oriente la selección de líderes eficaces y democráticos es relativa. No obstante consideramos que la emotividad extrema es una característica contraproducente en el desempeño de tareas de mando. En efecto, los hiperemotivos tienden a sufrir mucho en todo esfuerzo social, sobretodo si les acompaña la secundariedad que viene a hacer aún más dolorosas y duraderas las "heridas emocionales". En efecto, el emotivo tiende a protegerse de su hipersensibilidad hacia el entorno relegándose del mismo. Es, por ello, por lo que no es difícil el encontrarnos con que muchos emotivos secundarios son introvertidos. Por tanto, insistimos, no consideramos característica positiva para el ejercicio eficaz del liderazgo[13] una extrema emotividad acompañada de gran resonancia. En efecto, no es raro ver en estos individuos comportamientos neuróticos que son percibidos negativamente por el grupo.

---

[13]Sobre todo en el liderazgo profesional, que exige un trato continuo con los subordinados. Ocasionalmente, con un gran desgaste nervioso, el emotivo secundario podría causar un gran impacto como líder carismático en determinadas situaciones.

FIGURA 3.6. Las caracteres segun Berger.

EMOTI-VIDAD	ACTIVIDAD	RESONAN-CIA	CARACTER Y RESUMEN DE CARACTERISTICAS
Sí	Sí	Primario	COLERICO: vitalidad, exhuberancia, optimismo, carece de medida, tendencias revolucionarias, dispersivo, su valor dominante es la acción.
Sí	Sí	Secundario	APASIONADO o PASIONAL: Ambicioso, dominador, actividad dirigida a un fin. Valor dominante: el cumplimiento de la obra.
Sí	No	Primario	NERVIOSO: Variabilidad de humor, intenta llamar la atención, irregular e inconstante, quiere causar buen efecto. Su valor dominante es la diversión.
Sí	No	Secundario	SENTIMENTAL: Tímido, introvertido, melancólico, descontento de sí mismo, poco hábil, amante del pasado. Su valor dominante es la intimidad.
No	Sí	Primario	SANGUINEO: Espíritu práctico, capacidad diplomática, elasticidad mental, oportunismo, tolerancia y comprensión, extrovertido. Su valor dominante: el éxito social.
No	Sí	Secundario	FLEMATICO: impasible, tenaz, paciente, autodisciplinado, respeta los principios morales y sociales. Su valor dominante es la ley.
No	No	Primario	AMORFO: Es un buen hombre, tolerante, conciliador, indiferente, negligente, perezoso. No tiene pasado ni futuro. Su valor dominante es el placer.
No	No	Secundario	APATICO: Tétrico, taciturno, encerrado en sí mismo, conservador, amante de la soledad, indiferente ante la vida social. Su valor dominante es la tranquilidad.

Fuente: BERGER, Gaston. "Tratado práctico de análisis del carácter". (1950). Citado por GAUQUELIN, Michel. Op.Cit. Págs 479-481.

Por otra parte, la actividad, parece ser un elemento valioso en esta construcción profesiográfica del mando capaz. En un mundo empresarial donde lo que prima es la acción, parece evidente que los mandos, desde su propia forma de ser, deben detentar tal característica en su personalidad. Lo que puede no ser imprescindible en un líder religioso o ideológico, parece necesario en un líder empresarial.

En resumen, nos inclinamos, con todas las reservas que el lector pueda suponer, hacia perfiles sanguíneos o flemáticos (no emotivos y activos); o bien hacia la emotividad suavizada con la poca resonancia del colérico (emotivo y secundario); o firmemente orientada hacia la acción del apasionado (emotivo y activo).

(b) Los 16 factores de personalidad de R.B. Cattell.

Raymond B. Cattell fue un psicólogo inglés nacido en 1905 en Staffordshire. Para Cattell la estructura de la personalidad consta de dos tipos de rasgos[14]:

- *Los rasgos "superficiales"*, muy visibles pero poco estables y
- Los rasgos "fundamentales", poco visibles pero muy estables y profundos. A raíz de sus investigaciones concluyó la existencia de 16 rasgos o factores que definen la personalidad humana (ver Figura 3.7). Se representan en

[14]Véase GATIEN, Gabrielle. "La caracterología". Ed. Mensajero. Bilbao (1976). Pág 52.

FIGURA 3.7. Los 16 factores de personalidad de Cattell.

FACTOR	POLO -	POLO +
A	SIZOTIMIA **Reservado,** alejado, crítico, aislado.	AFECTOTIMIA **Abierto,** afectuoso, sereno, participativo.
B	INTELIGENCIA BAJA **Lerdo,** tonto, lento.	INTELIGENCIA ALTA **Listo,** brillante.
C	POCA FUERZA DEL EGO **Afectado por sentimientos,** poco estable emocionalmente, fácil turbación,inestable.	MUCHA FUERZA DEL EGO **Emocionalmente estable,** maduro, tranquilo, se enfrenta a la realidad.
E	SUMISION **Sumiso,** apacible, manejable, dócil.	DOMINANCIA **Dominante,** agresivo, competitivo, obstinado.
F	DESURGENCIA **Sobrio,** taciturno, serio.	SURGENCIA **Descuidado,** confiado a la buena ventura, entusiasta.
G	POCA FUERZA DEL SUPEREGO **Despreocupado,** poca socialización (en normas y obligaciones.	MUCHA FUERZA DEL SUPEREGO **Escrupuloso,** consciente, persistente, moralista, formal.
H	TRECTIA **Cohibido,** tímido, susceptible.	PARMIA **Emprendedor,** no inhibido, atrevido.
I	HARRIA **Sensibilidad dura,** realista, confiado en sí mismo, no afectado por sentimientos.	PREMSIA **Sensibilidad blanda,** afectado por los sentimientos, sensible, dependiente, superprotegido.
L	ALAXIA **Confiable,** adaptable (a condiciones).	PROTENSION **Suspicaz,** difícil de engañar.
M	PRAXERNIA **Práctico,** regulado por la realidad.	AUTIA **Imaginativo,** bohemio, abstraido.
N	SENCILLEZ **Franco,** natural, auténtico, pero difícil de engañar.	ASTUCIA **Astuto,** calculador, mundano, galante, atento a lo social.
O	ADECUACION IMPERTURBABLE **Apacible,** seguro de sí, plácido, tranquilo satisfecho, sereno.	TENDENCIA A LA CULPABILIDAD **Aprensivo,** con remordimientos, inseguro, preocupado, inquieto.
Q1	CONSERVADURISMO **Conservador,** de ideas tradicionales.	RADICALISMO **Analítico-crítico,** experimental, liberal, de ideas libres.
Q2	ADHESION AL GRUPO **Dependiente** del grupo (socialmente dependiente), adicto, enrolado, seguro.	AUTOSUFICIENCIA **Autosuficiente,** independiente, lleno de recursos, prefiere sus propias decisiones.
Q3	BAJA INTEGRACION **Autoconflictivo,** relajado, sigue sus propias necesidades, descuidado socialmente.	MUCHO CONTROL DE SU AUTOIMAGEN **Controlado,** conocedor del alcance de sus deseos, socialmente escrupuloso, compulsivo, llevado por su autoimagen.
Q4	POCA TENSION ENERGETICA **Relajado,** tranquilo, aletargado, no fustrado, sosegado.	MUCHA TENSION ENERGETICA **Tenso,** fustrado, forzado, sobreexcitado.

Fuente: CATTELL, R.B. "Cuestionario Factorial de Personalidad". Tea Ediciones. Madrid (1989). Pág 8.

forma bipolar, con un polo + y otro -. Analicemos detenidamente cada factor y su incidencia en la construcción del perfil caracterológico del mando eficaz.

(A) SIZOTIMIA- AFECTOTIMIA

Cattell alude claramente a la Esquizotimia-ciclotimia de Kretschmer ya vista. Indudablemente, la rigidez, la frialdad, la inadaptabilidad y obstinación del Esquizotímico (A-) lo alejan, al menos sobre el papel, de lo que creemos debe ser un líder con éxito y propiciador de actitudes participativas y cooperadoras. Al esquizotímico, como buen introvertido[15], le cuesta delegar ya que, por lo general, piensa que nadie hace las cosas tan bien como él. La persona A+ (ciclotímica) tiende a ser todo lo contrario y es, probablemente, más aconsejable para ocupar jefaturas democráticas.

(B) INTELIGENCIA BAJA-ALTA

Aunque técnicamente la inteligencia no es un factor de personalidad, su incorporación en el conjunto de factores de Cattell es importante para agudizar el alcance analítico del perfil del 16PF. Casi todos los estudios de investigación que veíamos en la teoría de los rasgos, coincidían en afirmar que la eficacia del líder se correlaciona positivamente con la inteligencia. Por tanto, un jefe eficaz y potencialmente sensible a comprender las ventajas del liderazgo democrático, debe ser inteligente (B+).

---

[15]De hecho, el factor A es parte prominente del factor de segundo orden, en el test 16PF de Cattell, introversión-extroversión.

(C) POCA-MUCHA FUERZA DEL EGO

El factor C, hace alusión a la mayor o menor emotividad de un sujeto y a su capacidad para controlarla y no verse desbordada por ella. La persona C- es claramente emotiva, autista, preocupada, ansiosa y excitada. Presa fácil de trastornos neuróticos, el C- no parece un candidato idóneo a ocupar puestos de mando. Por contra, el sujeto C+ se muestra maduro emocionalmente, sereno, tranquilo, no dejando que las emociones le traicionen en el cumplimiento de sus metas personales y sociales. Sin duda cualidades deseables en el perfil de cualquier líder.

(E) SUMISION-DOMINANCIA

La escala E describe claramente a quiénes les gusta dominar, controlar a los demás y a ser críticos con ellos (E+), frente a los que prefieren ser dirigidos (E-). Cattell considera a los individuos E+ como dogmáticos, seguros de sí, vanidosos, agresivos y a los E- sumisos, inseguros, modestos, humildes y tímidos. Obviamente los sujetos E+ de seguro triunfarían como líderes autocráticos y estructuradores. En nuestro caso, la cosa cambia. *Un jefe no puede ser nunca, evidentemente, una persona* descrita según el extremo E-. Pero un jefe democrático tampoco nos parece que pueda congeniar de lleno con el perfil E+. Por tanto, nos inclinamos por una posición intermedia con más tolerancia a una tendencia hacia E+ que hacia E-.

(F) DESURGENCIA-SURGENCIA

Mide la impulsividad de un individuo en su actitud hacia el mundo

que le rodea. Indudablemente hace referencia a la extroversión, al igual que el factor A, pero no desde una perspectiva de empatía con los demás, como el A+, sino más bien egocéntrica. Karson y O'Dell lo explican claramente cuando afirman "...Si Ud. se encuentra en una carretera solitaria y ha tenido un pinchazo en dos ruedas de su coche, probablemente le será más útil y conveniente que se detenga para ayudarle una persona A+ que una F+; la primera será servicial, mientras que la F+ sólo se parará si eso le cuadra a su antojo momentáneo"([16]). No obstante, en nuestra construcción del perfil del jefe democrático nos inclinamos claramente por un F+, más adecuado para influir sobre un grupo que un deprimido, pesimista, distante, ansioso y rígido F-.

(G) POCA-MUCHA FUERZA DEL SUPEREGO

Basado en el clásico concepto Freudiano del superego, este factor trata de medir la influencia que ejerce sobre nuestra conducta el conjunto de normas y patrones de cada comportamiento que hemos asumido desde la infancia. La persona que puntúa alto en G tiende a ser perseverante, responsable, ordenada, organizada y dominada por el sentido del deber. Por contra, el individuo G- tiende a ser frívolo, negligente, indulgente consigo mismo y a evitar las normas y las responsabilidades. En el liderazgo formal parece ineludible el decantarnos por candidatos G+ como los más prometedores para triunfar en las tareas de mando. Y es que, como ya hemos repetido en multitud de ocasiones, un líder democrático

[16]KARSON, S. y O'DELL, J.W. "16 PF. Guía para su uso clínico". Tea Ediciones. Madrid (1987). Pág 62

pasa por ser primero, un líder eficaz. En efecto, un candidato G- extremo puede mostrar una incapacidad de asunción de normas sociales que le puedan poner al borde de una sociopatía o incapacidad patológica para socializarse normalmente. La no deseabilidad de tal extremo en el liderazgo resulta evidente.

(H) TRECTIA-PARMIA (atrevimiento)

Hace referencia al arrojo, espontaneidad y gusto por el riesgo. No es extraño que el lector que aterrice por primera vez en el perfil de Cattell encuentre dificultades para distinguir los factores A+ y F+ de H+. El propio Cattell nos lo aclara cuando afirma: "en F+ hay esa cualidad francesa, habladora, ingeniosa, conspicua y luminosa que no se encuentra en H+".[17] Sin embargo, el F+ es más frío sentimentalmente y más narcisista. El A+, por otra parte, es menos atrevido que el H+. Pese a todo, existe una considerable correlación entre A+ y H (0.44) y F y H (0.66)[18]. Indudablemente hay aspectos de un H- que lo alejan del profesiograma ideal buscado. Así, el H- es cohibido, tímido, apartado, solitario, hostil, insociable y falto de confianza en sí mismo. Frente a éste el H+ se muestra como buen interlocutor, amable, amigable, franco y seguro de sí mismo.

(I) HARRIA-PREMSIA (sensibilidad emocional)

En este factor se enfrentan la dureza, insensibilidad artística,

---

[17]CATTELL, R.B. "Personality and motivation structure and measurement". Yonkers-on-Hudson. Nueva York (1957).

[18]KARSON, S. y O'DELL, J.W. Op.Cit. Pág 68.

autosuficiencia y seguridad en sí mismo del I- frente a la inmadurez, necesidad de afecto, sensibilidad artística, imaginación, inseguridad y ansiedad sobre sí mismo del I+. Sería un error pretender que un I+, sensible y "tierno" ocupara con éxito cargos con tareas de mando. Debemos más bien apostar por un I- más práctico y presto a aceptar responsabilidades.

(L) ALAXIA-PROTENSION (suspicacia)

Este factor alude a la propensión paranoica[19]. De ahí su denominación protensión o "paranoid-trend" (tendencia paranoide). En efecto, el L+ es un individuo celoso, dogmático, suspicaz, tiránico y crítico con los demás. En el otro extremo, el L- es un sujeto adaptable al cambio, no suspicaz, comprensivo, permisivo y tolerante. El individuo L+ no creemos que sea un eficaz líder democrático. Y en esta ocasión sí creemos que el factor sea discriminante del talante democrático (o potencialmente democrático) que puede ofrecer un candidato en funciones de mando. Grandes directivos han sido o son L+, pero su estilo de mando tiende a ser marcadamente autoritario. Nos inclinamos pues por un extremo L-, como conformador del profesiograma pretendido del líder democrático.

(M) PRAXERNIA-AUTIA (imaginación autística)

El sujeto M- es práctico en todos los sentidos; bastante parecido

[19]La paranoia es una enfermedad mental donde el sujeto muestra una extrema hiperdominancia, rigidez y tozudez. Se siente centro de todo y, por tanto, muestra una suspicacia patológica. El paranoico puede resultar convincente y hasta brillante en sus alocuciones.

al I-, duro e insensible. De hecho ambos factores están bastante correlacionados. El individuo I+ se muestra nada convencional, profundo, filósofo, imaginativo, íntimo, poco práctico y con frecuencia "construye castillos en el aire". La supervisión en la empresa debe ser práctica y ajustada a la realidad. Cierto que las cualidades del I+ deben ser aprovechadas por la empresa a través de otros puestos. Pero, la supervisión, creemos, no ha de ser uno de ellos. Nos inclinamos, pues, por el I- en nuestra construcción profesiográfica del líder eficaz y democrático.

(N) SENCILLEZ-ASTUCIA

La propia denominación del factor resulta muy explícita. El N- es el individuo espontáneo, natural, sincero, simple, poca perspicacia, conformista, ingenuo y crédulo. Por oposición, el polo N+ define al sujeto más habilidoso socialmente (incluso siendo insociable), perspicaz, ladino y ambicioso. Creemos que un líder de un grupo debe ser hábil socialmente y astuto no en un sentido peyorativo. En efecto el N+ como líder posee recursos que bien aplicados, en beneficio del grupo son altamente deseables. El N- muestra cierto infantilismo y torpeza social que, creemos, como líder le abocan al fracaso.

(O) ADECUACION IMPERTURBABLE-TENDENCIA A LA CULPABILIDAD

Claro indicador de desórdenes psicológicos el factor O nos define en su polo + a un sujeto preocupado, ansioso, de humor variable, muy sensible a la crítica ajena, escrupuloso, con síntomas fóbicos, solitario y rumiador. En el otro extremo, el polo -, este factor nos muestra a un individuo confiado en sí mismo,

alegre, animoso, despreocupado, equilibrado, sin temores, insensible a la crítica ajena, espontáneo y vigoroso. Ya el lector imaginará nuestra inclinación clara hacia el extremo O- a la hora de definir un perfil de jefe ideal. El acuerdo en rechazar individuos O+, con claras tendencias neuróticas, es prácticamente mecánica.

(Q1) CONSERVADURISMO-RADICALISMO

Factor fácilmente comprensible, nos señala en el extremo Q1- a un individuo respetuoso con las ideas y costumbres establecidas y tolerante con las deficiencias tradicionales. El otro extremo Q1+, nos indica un sujeto experimental, liberal, rebelde con el orden establecido. En la selección de jefes democráticos y capaces de enfrentarse a una tradición empresarial de supervisión autocrática o liberal para lograr el cambio, parece claro la inclusión, en el perfil que nos ocupa, de rasgos ligeramente Q1+. El conservadurismo Q1- puede erigirse en un serio obstáculo para el cambio.

(Q2) ADHESION AL GRUPO-AUTOSUFICIENCIA

Factor claramente conformador de la tendencia extravertida-introvertida del candidato. El extravertido, Q2-, muestra de forma patética una necesidad de sentirse socialmente acogido e integrado. En suma una necesidad profunda de los demás. Por contra el introvertido, Q2+, se perfila más autosuficiente y menos necesitado de los otros. En nuestra inclinación hacia la extroversión, como rasgos previsores del éxito de un líder empresarial, debemos pues conformarnos con el extremo Q2-. No nos

queda más remedio, aunque existen características no deseadas en el mismo. Nuestra sugerencia sería conseguir un extravertido con un Q2 lo menos bajo posible.

(Q3) BAJA INTEGRACION -MUCHO CONTROL AUTOIMAGEN

La escala Q3 es algo similar a la C (control emocional) y a la G (Superego) pero no implica tanta desorganización del yo como en C- ni tanta presión moralista como en G+. En efecto el sujeto Q3- adolece un pobre autocontrol con los demás y, por tanto, se deja llevar por motivaciones primarias, con poco "tacto social". Al contrario, un Q3+ muestra gran habilidad para controlar su imagen ante los demás. Es hábil socialmente conjugando perfectamente las exigencias socialmente aceptadas con el logro de sus propios deseos. La salud mental está más en un líder Q3+ que en un Q3-.

(Q4) POCA-MUCHA TENSION ENERGETICA

Estamos ante el diagnóstico de la clásica neurosis de ansiedad. Como hemos indicado ya en varias ocasiones, son múltiples los autores[20] que nos respaldan cuando advertimos de la total falta de idoneidad de los neuróticos para asumir funciones de liderazgo empresarial. Nuestra posición, pues, a favor del Q4- es incuestionable.

(c) Los dos factores de Eysenck.

---

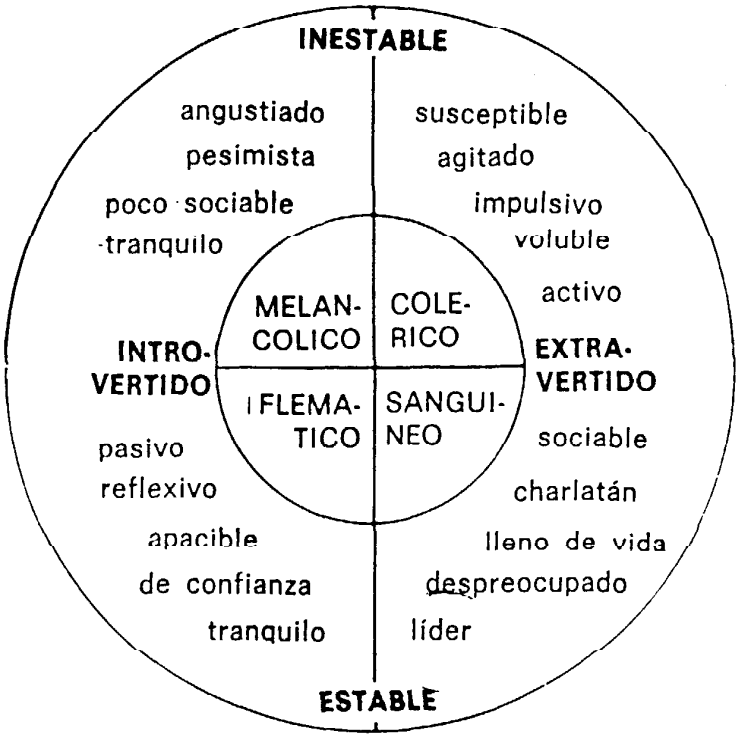
[20] Véase, por ejemplo, BASS, Bernard. "Leadership and performance beyond Expectations". Ed. Free Press. Nueva York (1985).

Hans Jürgen Eysenck, alemán nacido en Berlín el 4 de marzo de 1916 describió una teoría sobre la personalidad fundamentada en dos factores básicos:

- El eje neuroticismo-control (es decir el grado de estabilidad o inestabilidad emocional);
- y el eje introversión-extroversión, parecido al de Jung.

A partir de estos dos ejes considerados simultáneamente, Eysenck establece la llamada por él "rosa de los vientos caracterológica". En ella incluye también los tipos de Hipócrates (ver Figura 3.8).

FIGURA 3.8. La "rosa de los vientos caracterológica" de Eysenck.



Fuente: Adaptado de GATIEN, Gabrielle. Op.Cit. Pág 97.

El propio Eysenck establece como perfil ideal del líder el extremo extravertido-estable emocionalmente (sanguíneo en la terminología de Hipócrates). En efecto, tal perfil viene a ratificar sintéticamente nuestra linea caracterológica seguida a lo largo de este apartado. La Figura 3.9. creemos resume adecuadamente tanto las distintas tipologías caracterológicas vistas como, en cada una de ellas, los distintos rasgos que, a nuestro juicio, conforman el profesiograma caracterológico del líder eficaz y democrático.

3.2.5. El Reclutamiento de candidatos.-

Reclutar supone llevar a cabo un conjunto de acciones encaminadas a proveer de candidatos un determinado proceso de selección, desde unas fuentes concretas y mediante técnicas previstas a tal fin.

Según esta definición, la incorporación de candidatos al proceso de selección de líderes democráticos tiene una doble problemática:

(a) ¿Qué fuentes utilizar? y
(b) ¿qué técnicas emplear para reclutar?

(a) Las fuentes de candidatos con las características que hemos señalado para desempeñar, mediante estilos democráticos y participativos, funciones de mando, son fundamentalmente dos:

* Externa (mercado de trabajo)

FIGURA 3.9. Cuadro Resumen de las tipologías caracterológicas y su incidencia en la conformación del profesiograma caracterológico del líder eficaz y democrático.

TIPOLOGIAS	SE BASAN	AUTORES	TIPOS O FACTORES	PROFESIOGRAMA CARACTEROLOGICO DEL LIDER EFICAZ Y DEMOCRATICO
Constitucionales	Existe una relación entre constitución física y carácter	Kretschmer	Leptosomático Atlético Pícnico	El leptosomático, por su tendencia esquizotímica, tiende a alejarse del perfil ideal. El atlético y pícnico parecen más idóneos.
		Sheldon	Viscerotónico Somatotónico Cerebrotónico	Al ser un componente con características análogas a la leptosomía de Kretschmer la cerebrotonía no es deseable.
Psicoanalíticas	Existe una relación entre inconsciente y el carácter	Freud	Erótico Obsesional Narcísico	Al responder a estados del "yo" que dominan sobre los otros, ninguno nos parece ideal. El ideal: equilibrio. El menos malo: obsesional
		Adler	Complejos Temp.Nervioso	Temp.Nervioso=rechazo. Los complejos deben ser analizados en las entrevistas posteriores
		Jung	Extravertido Introvertido	Una tendencia a la extraversión es deseable. Una fuerte introversión es rechazable.
Cuestionarios de personalidad	Se limitan a describir tipos a partir de cuestionarios. No buscan un porqué.	Heymans-Le Senne	Emotividad Actividad Resonancia	Deseables: Sanguíneo (nE,A,P), flemático (nE, A,S), colérico (E,A,P), apasionado (E,A,S). Nunca:a la vez emotivos y secundarios, ó nA
		R.B. Cattell	Afectividad (A) Inteligencia (B) Fuerza del yo(C) Dominancia (E) Impulsividad (F) Conformidad (G) Atrevimiento (H) Sensibilidad (I) Suspicacia (L) Imaginación (M) Astucia (N) Culpabilidad (O) Rebeldía (Q1) Autosuficienc.Q2 Autocontrol (Q3) Ansiedad (Q4)	Extremos deseables: A+ (afectuoso), B+ (muy inteligente), C+ (madura emocionalmente), E+ (algo, pero poco dominante), F+ (impulsivo), G+ (responsable), H+ (atrevida), I- (dura), L- (poco suspicaz), M- (práctica), N+ (astuta), O- (sin sentimientos de culpa), Q1+ (progresista, innovadora), Q2+ (lo menos dependiente posible), Q3+ (controlada) Q4- (sin ansiedad, no neurótica).
		Eysenck	Neurotic.-control Intro-Extraversi.	El extravertido y no neurótico (estable emocionalmente) es el líder ideal.

* Interna (la propia empresa) (promoción).

La conveniencia de utilizar una u otra viene precedida de muchos argumentos a favor y en contra de cada una de ellas. En este sentido se habla de utilizar las fuentes internas por la motivación que esto genera al satisfacer las necesidades de carrera de los trabajadores y por la mayor capacidad adaptativa, del promocionado elegido, al nuevo puesto y a la cultura empresarial. Por contra se habla también de la limitación cuantitativa de las fuentes internas y de los peligros de endogamia organizacional por recurrir exageradamente a la promoción como única fuente de reclutamiento.

En el propósito de la aplicación esta tesis está el ser capaz de provocar un cambio organizacional que modifique el estilo de liderazgo reinante hacia el modelo de mando, ya estudiado, generador de múltiples beneficios y ventajas organizacionales. En este sentido, lo que para algunos supone una ventaja de la utilización de fuentes internas, esto es, la ya asunción del promocionado de la cultura empresarial existente; para nosotros, obviamente, se puede convertir en un obstáculo para lograr el pretendido cambio cultural. No queremos dañar las necesidades de promoción existentes en una empresa embarcada en este proceso de cambio, pero creemos que para cubrir puestos de mando sería muy aconsejable reclutar desde el exterior de la empresa, salvando siempre las lógicas excepciones que siempre suelen darse. En efecto, siempre habrá casos de trabajadores ascendibles que han mostrado, valientemente, un rechazo hacia métodos de dirección

no democráticos. Puede ser ésta su oportunidad.

En cualquier caso, apostamos por la "savia nueva" que supone para la empresa el incorporar candidatos reclutados desde el exterior de la empresa. No están "contaminados" por la cultura existente y traen, o se les inculca, claros talantes democráticos y de toma de decisiones en grupo. De cualquier forma, la experiencia en tareas de mando democrático deberá ser, en principio, valorada como un dato altamente positivo. Supone una demostrada madurez en el ejercicio de tales estilos y disminuye el riesgo de "ser cambiados" por los aspectos culturales antiguos relativos al liderazgo, y no "cambiar" dicha cultura, como en principio se pretende. Por contra, un candidato con experiencia puede haber adquirido hábitos negativos para una adaptación a la empresa en otros aspectos.

Las fuentes externas son muchas y todas pueden ser útiles para realizar nuestro plan de cambio. Puede resultar útil recordar a las más importantes:

- Oficinas de colocación del Ministerio de Trabajo.
- Indicaciones de los propios empleados.
- Archivo de solicitudes de trabajo.
- Universidades.
- Escuelas profesionales.
- Colegios profesionales.
- Otros centros de enseñanza o formación.
- Empresas competidoras, etc.

(b) ¿Qué técnicas emplear para reclutar? Hasta ahora hemos estado viendo el dónde reclutar. Ahora nos ocupamos del cómo. En efecto, podemos dirigirnos a la fuente conveniente, con ideas muy claras sobre el perfil que buscamos, pero nos puede fallar el cómo, la técnica de reclutamiento y éste puede ser un fracaso.

El tipo de técnica o método de reclutamiento que se aconseja depende de en que clase de fuente nos movamos. Pero existe un método enormemente efectivo -el anuncio- que se utiliza prácticamente siempre. En nuestra tarea de diseñar un plan de selección propiciador del cambio nos inclinamos favorablemente por el anuncio como técnica a utilizar para atraer candidatos, potencialmente demócratas, e incorporarlos al proceso de selección de líderes.

Vamos, pues, a continuación, a describir dicho método en profundidad y detalle. Antes de nada, ¿qué es exactamente un anuncio? Un anuncio es un mensaje publicitario mediante el cual la empresa informa de una vacante en su plantilla e intenta atraer candidatos interesados en cubrirla. El anuncio no es siempre en prensa, puede exponerse en tablones dentro y fuera de la empresa, o mandarse por correo en los colegios profesionales, por ejemplo.

El anuncio debe ser claro, conciso, informativo y debe despertar interés por el puesto. Debe redactarse mencionando el nombre de la empresa o breve descripción de la misma; su actividad; breve descripción (APT) del puesto; especificaciones del puesto

(titulación, responsabilidad, experiencia, cualidades, conocimientos, lugar de residencia, etc.); oferta laboral y económica de la empresa; y forma de establecer el primer contacto.

Debemos elegir convenientemente el periódico, el día, el lugar y forma de inserción. Debemos, también, fijar el tamaño adecuado, así como cuidar los aspectos básicos de marketing publicitarios: no olvidemos que estamos "vendiendo" uno o varios puestos de trabajo. Paralelamente, debemos dejar muy claro los aspectos deseados en el perfil del puesto, pero sin dar demasiadas pistas que permitan a ciertos candidatos "venderse" o hacerse pasar por lo que no son. A mi juicio el anuncio expuesto en la Figura 3.10. puede resultar suficientemente indicativo de los aspectos del mismo que deben cuidarse en orden a seleccionar líderes democráticos. Está claro que el puesto es ficticio y hemos hecho hincapié en los aspectos más relacionados con las exigencias de cualidades o actitudes democráticas y participativas.

3.2.6. La preselección de candidatos.-

Etapa última antes de la selección propiamente dicha, la preselección pretende cribar aquellos candidatos que, a grandes rasgos, no cumplen los requisitos del puesto. Su continuidad en el proceso acarrearía un coste extra que, así, se pretende evitar. Aparte de por otros requisitos personales o profesionales, el rechazo de candidatos en esta etapa, podría también producirse, por falta clara de idoneidad para ejercer

FIGURA 3.10. Un anuncio diseñado para reclutar jefes potencialmente democráticos.

EMPRESA DE SERVICIOS DE AMBITO NACIONAL

PRECISA

JEFES DE SECCION

DESCRIPCION DEL PUESTO:

* En dependencia del Jefe del Departamento supervisará...

SE PIDE:

* Titulación media en ...
* Tres años de experiencia en ...
* Residir en Las Palmas, capital, o ...
* Persona emocionalmente estable, sociable, inteligente, atrevida, práctica e independiente.
* Experiencia en funciones de mando participativo y en trabajo en grupos.

SE OFRECE:

* Formación en los sistemas de supervisión de la empresa.
* 3.000.000 de ptas. brutas anuales negociables.
* Grato ambiente laboral.

INTERESADOS ENVIAR FOTOGRAFIA RECIENTE Y CURRICULUM VITAE AL APARTADO XXX DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

funciones de mando democrático.

Tres son los principales sistemas usados en la preselección de candidatos a un puesto:

- Por la carta de solicitud y el Currículum Vitae,
- Por el impreso de solicitud de empleo,
- Por la entrevista.

Poco o, más bien, nada vamos a sonsacar de los dos primeros sistemas, en orden a detectar características anti-democráticas claras. Sin embargo, aun cuando la entrevista de preselección es breve y poco profunda quizá sería conveniente preguntar al candidato cuestiones como ¿cómo toma o tomaría decisiones en la empresa? ¿cómo le gustaría trabajar con sus subordinados? y otras, pero sin incidir demasiado en este aspecto no sea que estemos ante un hábil actor y sepa que papel debe desempeñar. Otros aspectos como una gran introversión, psicopatologías graves, defectos físicos que lo incapaciten para el mando, pueden ser apreciados en esta etapa y motivan el rechazo automático.

3.2.7. El examen psicotécnico: los tests.-

Las aptitudes, la personalidad y los conocimientos de los candidatos se estudian y miden en psicotecnia utilizando dos herramientas básicas: los tests y las entrevistas de selección. Vamos a centrarnos en este apartado en los primeros para, en el próximo, abordar los segundos.

En anteriores epígrafes hemos visto como un primer paso necesario en el proceso de selección es el establecer un análisis de puestos previo, a raíz del cual se genera un profesiograma o perfil del puesto. En tal perfil debe reflejarse las aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos necesarios para ocupar ese puesto en cuestión. En los puestos de mando que nos ocupa, resulta difícil generalizar o universalizar la existencia de los conocimientos que deben incluirse en cada profesiograma, al ser éstos específicos del puesto de mando que se trate. En lo que se refiere a las aptitudes podemos distinguir, las intelectuales o nivel de inteligencia, de las prácticas. Las primeras fueron ya abordadas en nuestros profesiograma del líder ideal, las segundas son, como los conocimientos, demasiado específicas del puesto de mando de que se trate. Por último, los rasgos de personalidad han sido objeto, en este mismo capítulo, de un extenso estudio profesiográfico.

Construido así el perfil profesiográfico del líder democrático ideal, nuestra tarea ahora es determinar los perfiles de los candidatos, esto es, sus psicogramas, para buscar entre éstos aquél que más se adecúa al profesiograma determinado en el APT. Se trata, pues, de hacer coincidir dos perfiles, el del puesto (profesiograma) y el del candidato (psicograma).

En la determinación del psicograma de los candidatos vamos a utilizar, en primer término, los test psicológicos que, dependiendo del aspecto que midan, se dividen en: tests de aptitudes, tests de conocimientos y tests de personalidad.

Al estudiar el Poder experto en el capítulo anterior, vimos que era una base sólida en donde se asentaba el líder para ejercer su influencia. En efecto, el que un líder detente altos conocimientos sobre la tarea de los subordinados y grandes aptitudes para desempeñar sus propias tareas de producción y mando, le permiten mantener una posición de superioridad, conforme a la media aptitudinal del grupo, enormemente reforzadora de su posición de liderazgo. Por consiguiente, es conveniente medir tales extremos en el candidato, mediante tests de conocimientos y de aptitudes. El seleccionar aquellas aptitudes necesarias para el ejercicio democrático de mando es una tarea de APT. Nosotros abogamos en su momento por un nivel alto de aptitudes intelectivas comprendidas en el nivel de inteligencia exigido por el puesto. Lo que no precisamos fue qué perfil aptitudinal debe explicitarse en el profesiograma del jefe demócrata y que se esconde detrás del nivel de inteligencia[21]. No nos atrevemos a decantarnos por uno en concreto, toda vez que, como hemos dicho ya, dependería, en mucho, de las características concretas del puesto y de la empresa (actividad, nivel jerárquico, etc.). Ballesteros[22] unas tímidas afirmaciones al respecto. Así, comienza indicando, que la inteligencia práctica debe ser alta en el líder, pero menor en el democrático que en el autoritario. Al recibir más apoyo del grupo, el líder

---

[21]El análisis factorial nos afirma que el nivel de inteligencia general no es sino la media de un conjunto de factores aptitudinales primarios que lo "saturan". Un mismo nivel de inteligencia puede ser conformado por distintas combinaciones de niveles aptitudinales.

[22]BALLESTEROS PULIDO, Ramón. "La psicología aplicada a la empresa". Vol.2. Barcelona (1982). Pág 55.

democrático, sigue afirmando Ballesteros, necesita menos de memoria visual que el autocrático. El razonamiento verbal debe estar por encima de la media de ambos casos pero menos en el autocrático que se impone más que convence; y la fluidez verbal, termina, debe ser mayor en el autócrata que en el demócrata ya que, según el propio Ballesteros: "...el primero utiliza el discurso y, hasta cierto punto, la demagogia..."

Queremos expresar nuestras reservas sobre las generalizaciones, que sobre las aptitudes de los líderes, hace Ballesteros. Pueden ser indicativas u orientativas, pero siempre deben supeditarse a las características concretas del puesto y su entorno empresarial. Sólo nos atrevemos a afirmar que su nivel medio debe estar por encima del grupo, haciendo especial hincapié en aquellas aptitudes relacionadas con la capacidad de comunicación, de relación social del candidato, y de su aptitud para el mando democrático. El test XY de McGregor de la Figura 3.11 puede ser un ejemplo.

Los tests de personalidad.

Al ser nuestro profesiograma del líder eficaz y democrático esencialmente caracterológico, el test que más nos interesa para buscar el psicograma del candidato que más se ajuste a aquél, es el test de personalidad. Existen multitud de tests que miden rasgos de personalidad (el EPI, el EPQ de Eysenck, el MMPI, el CPI, etc.) pero a nosotros nos será de mucha utilidad, al simplificarnos sobremanera su exposición, el centrarnos en el

FIGURA 3.11. Un test para detectar el estilo de mando de un candidato según la teoría XY de McGregor.

Este ejercicio está destinado a comprender mejor los supuestos que se conciben acerca de las personas y de la naturaleza humana. Hay diez pares de afirmaciones. Asigne un peso de 0 a 10 a cada afirmación para demostrar la fuerza relativa de su fe en las afirmaciones de cada par. Los puntos asignados a cada par deben sumar diez en cada caso. Sea sincero consigo mismo tanto como le sea posible, y resístase a la tendencia natural de responder, ajustándose a lo que "le gustaría que fueran las cosas". No hay respuestas acertadas y equivocadas. Está destinado a servir de estímulo para su reflexión personal y discusión.

1. Está en la naturaleza humana hacer lo menos posible si puede salirse con la suya. (a)
   Cuando las personas eluden el trabajo, suele ser porque éste ha perdido su significado. (b)
2. Si los empleados tienen acceso a las informaciones que necesitan, suelen tener mejores actitudes y comportarse con más responsabilidad. (c)
   Si los empleados tienen acceso a más información de la que necesitan para sus tareas inmediatas, suelen emplearla mal. (d)
3. Uno de los problemas al pedir ideas a los empleados es que su perspectiva es demasiado limitada como para que sus sugerencias resulten de mucho valor práctico. (e)
   Pedir sus opiniones a los empleados les amplía las perspectivas, y da como resultado obtener sugerencias útiles. (f)
4. Si las personas no emplean mucha imaginación e inventiva en sus tareas es porque carecen de ambas.(g)
   La mayoría de las personas tienen imaginación y facultad creativa, pero no pueden demostrarlo por causa de las limitaciones que les imponen la supervisión y el trabajo. (h)
5. Las personas tienden a superar su nivel de eficiencia si son responsables de su conducta y de la enmienda de sus errores. (i)
   Las personas tienden a disminuir dichos niveles si no se las castiga por sus incorrecciones y sus errores. (j)
6. Es mejor dar a las personas tanto las buenas como las malas noticias, porque la mayoría de ellas quieren saberlo todo, por doloroso que sea. (k)
   Es mejor ocultar las noticias desfavorables acerca de los negocios, porque los empleados quieren saber únicamente lo bueno. (l)
7. Como el supervisor tiene derecho a más, respecto de aquellos que están por debajo de él en la organización, admitir que un inferior tenía razón y él estaba equivocado disminuye su prestigio. (m)
   Como las personas de todos los niveles tienen derecho al mismo respeto, el prestigio del supervisor aumenta cuando apoya este principio, admitiendo que un subordinado tiene razón y él está equivocado.(n)
8. Si se da a las personas suficiente dinero, es menos probable que se preocupen por cosas intangibles como la responsabilidad y el reconocimiento. (o)
   Si se da a las personas un trabajo interesante y que signifique un reto es menos probable que se quejen de cosas como el salario y los beneficios complementarios. (p)
9. Si se permite a las personas fijar sus propias metas y normas de desempeño, tienden a establecerlas más elevadas de lo que lo haría el jefe. (q)
   Si se permite a las personas fijar sus propias metas y normas de trabajo, tienden a establecerlas más bajas de lo que lo haría el jefe. (r)
10. Cuanto más conocimiento y libertad tenga una persona respecto a su trabajo tanto más control será necesario para mantenerla en su lugar. (s)
    Cuanto más conocimiento y libertad tenga una persona respecto a su trabajo tanto menos control será necesario para asegurar un rendimiento satisfactorio en el trabajo. (t)

Pautas para su corrección:

Sumar los valores (a) + (d) + (e) + (g) + (j) + (e) + (m) + (o) + (r) + (s) = líder X
Sumar los valores (b) + (c) + (f) + (h) + (i) + (k) + (n) + (p) + (q) + (t) = líder Y
En la medida que la candidad correspondiente al líder X sea mayor que la del líder Y, la orientación del liderazgo del candidato será mas X que Y, y viceversa. (Véase la teoría XY de McGregor)

Fuente: KOLB, D.A., RUBIN, I.M. y McINTYRE, J.M. "Psicología de las Organizaciones". Prentice/Hall. México (1976). Págs 139 y 140.

test "16 Personality Factors Questionnaire" o "16PF" de Cattell ya que anteriormente constituyó, a su vez, una tipología caracterológica.

El citado test mide los 16 factores de personalidad mencionados más atrás. Esto es, 16 factores primarios (A, B, C, E, F, G, H, I, L, M, N, O, Q1, Q2, Q3, Q4) de los que a su vez se obtienen cuatro factores más llamados de segundo orden:

Qi: AJUSTE-ANSIEDAD (C-, H-, L+, O+, Q4+)
Qii: INTROVERSION-EXTRAVERSION (A+, F+, H+, Q2-)
Qiii: POCA-MUCHA SOCIALIZACION CONTROLADA (G+,N+,Q3+,F-,B+,E-)
Qiv: DEPENDENCIA-INDEPENDENCIA (E+, F+, H+, L+, M+, Q1+)

Todos los factores primarios, así como los de segundo orden, se miden mediante una puntuación cuyo valor mínimo es 1, el máximo es 10, y el medio o normal es 5-6.

Establecido ya el profesiograma del líder eficaz y democrático debemos ahora concretar el perfil que debe arrojar es test 16PF en orden a satisfacer, lo más concretamente posible, el mencionado profesiograma. Sin duda, la labor mencionada se presenta extremadamente simple, toda vez que el soporte básico del profesiograma indicado ha sido precisamente los 16 factores de personalidad de Cattell. Igualmente, muchos de los rasgos establecidos en base a otras tipologías (Kretschmer, Eysenck, etc.) se ven en muchos casos recogidos en el amplio abanico caracterológico de Cattell.

La figura 3.12. creemos que relaciona convenientemente el profesiograma que buscamos con el perfil que debe arrojar el test 16PF para satisfacerlo.

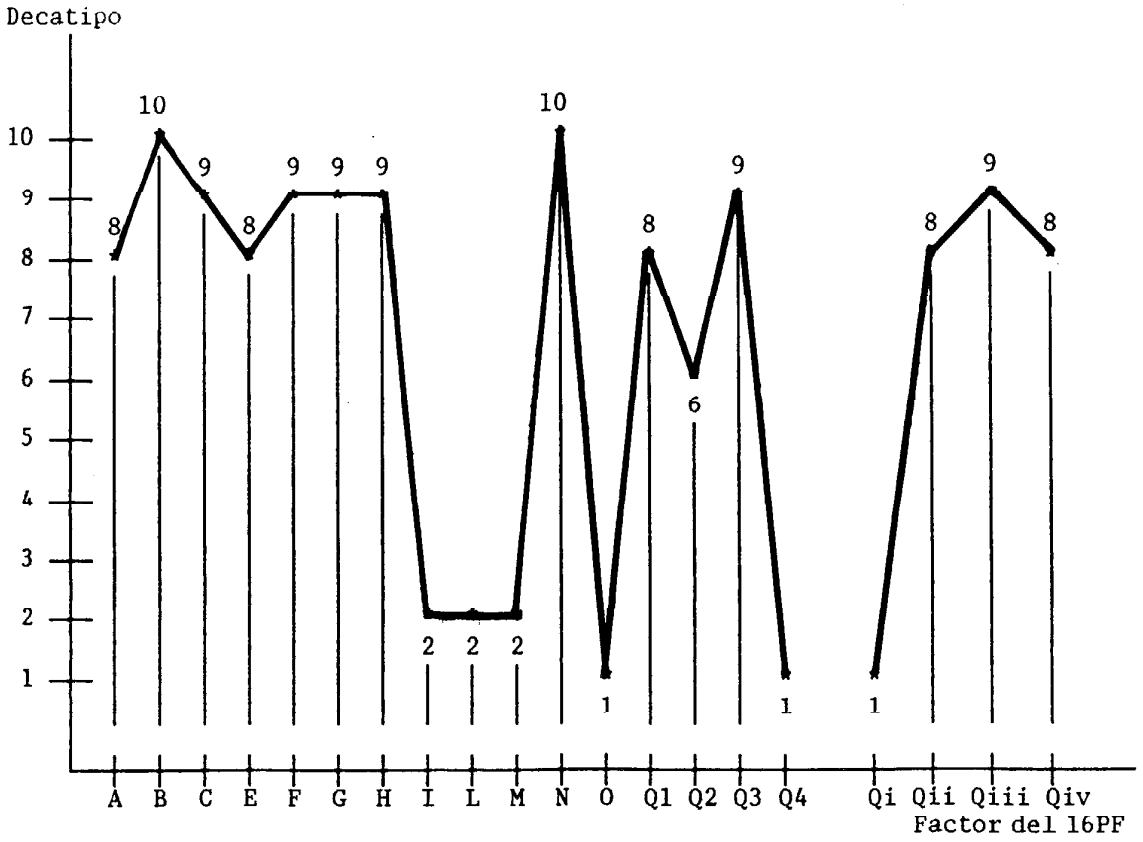
FIGURA 3.12. Puntuaciones orientativas del test 16PF en orden a intentar satisfacer el profesiograma ideal.

FACTOR	DESCRIPCION	VALOR PROFESIOGRAFICO	Punt.Deseada
A	Afectividad	A+ (sin extremos)	7 - 8
B	Inteligencia	B+	7 - 10
C	Fuerza del Yo	C+	5 - 9
E	Dominancia	ligeramente E+	5 - 7
F	Impulsividad	F+	6 - 9
G	Conformidad	G+	6 - 9
H	Atrevimiento	H+	6 - 9
I	Sensibilidad	I-	2 - 5
L	Suspicacia	L-	2 - 5
M	Imaginación	M-	2 - 5
N	Astucia	N+	7 - 10
O	Culpabilidad	O-	1 - 4
Q1	Rebeldía	Q1+	6 - 8
Q2	Autosuficiencia	lo menos Q2- posible	5 - 6
Q3	Autocontrol	Q3+	6 - 9
Q4	Ansiedad flotante	Q4	1 - 5

El perfil, pues, ideal del test 16PF lo recogemos en la Figura 3.13. En ella vemos los valores extremos óptimos en los factores primarios y hemos calculado los factores de segundo orden[23] según

[23]Los factores de segundo orden fueron calculados de acuerdo con los siguientes pesos para sujetos varones: Qi = 4.57 + (0.07xA) + (0.02xB) - (0.31xC) - (0.04xE) + (0.01xF) + (0.05xG) - (0.16xH) + (0.08xI) + (0.19xL) - (0.12xM) + (0.3xO) - (0.03xQ1) - (0.04xQ2) - (0.12xQ3) + (0.27xQ4) = 0.67;
Qii = 0.17 + (0.4xA) - (0.07xB) - (0.05xC) + (0.05xE) + (0.31xF) + (0.24xG) + (0.26xH) + (0.08xI) + (0.01xL) - (0.06xM) + (0.05xO) - (0.05xQ1) - (0.42xQ2) + (0.08xQ3) + (0.05xQ4) = 7.82;
Qiii = 2.31 + (0.1xA) + (0.3xB) - (0.08xC) - (0.18xE) - (0.3xF) + (0.35xG) - (0.11xH) + (0.05xI) + (0.02xL) - (0.11xM) + (0.4xN) + (0.04xO) - (0.05xQ1) - (0.03xQ2) + (0.26xQ3) + (0.08xQ4) = 9.39;
Qiv = -4.62 + (0.03xA) + (0.48xB) - (0.02xC) + (0.31xE) + (0.03xF) - (0.02xG) + (0.04xH) - (0.04xI) + (0.34xL) + (0.13xM) + (0.07xN) - (0.06xO) + (0.42xQ1) + (0.1xQ2) + (0.01xQ3) + (0.02xQ4) = 8.43.

FIGURA 3.13. Perfil ideal del cuestionario 16PF en los factores primarios y de segundo orden.



establece Cattell en su manual adaptado a la población española[24].

Sin duda, no nos sorprende el perfil de segundo orden toda vez que efectivamente estábamos buscando un candidato extravertido (8) con gran salud mental como señala el bajo nivel de ansiedad (1) con un perfecto control a la hora de moverse en sociedad o en el grupo (9) y con una importante dosis de independencia (8)

[24]Véase SEISDEDOS, N. "16PF. Monografía técnica". Tea Ediciones. Madrid (1985). Pág 21.

que le permita actuar sin "lastres" sociales o psicológicos. Este último factor y su alta puntuación nos ha llamado la atención ya que la independencia no resulta ser una característica muy corriente en los extravertidos. Esta ha venido principalmente de B+ (inteligencia) cuya puntuación 10 ha supuesto casi 5 puntos en la puntuación de 8 en independencia. Por otra parte, el factor Q1 (Rebeldía), que con un 8 ideal también ha sido enormemente influyente, se haya considerablemente correlacionado[25] con el M (Imaginación) por lo que el polo - deseado en éste debe tirar hacia atrás del Q1, contribuyendo en la práctica a obtener niveles más bajos de Independencia (Qiv).

El perfil apuntado, salvo en el caso anterior Q1-M, no muestra incongruencias en cuanto a correlaciones detectadas en la práctica del uso del test, se refiere. Así la misma orientación que muestran factores H+ con C+, Q3+ con C+, Q3+ con G+, Q4- con L- y Q4- con O- se ve ratificado con los coeficientes +0.44, +0.43, +0.44, +0.31 y +0.67 respectivos. De igual modo, la orientación opuesta de los factores N+ con E-, O- con C+, O- con H+, Q3+ con O-, Q4- con C+, Q4- con H+ y Q4- con Q3+ se ve igualmente validada por los coeficientes de correlación respectivos -0.34, -0.63, -0.52, -0.44, -0.60, -0.35, y -0.56.[26]

Resulta luego, creemos, de interés el calcular el decatipo o puntuación que recoja nuestro perfil óptimo según el criterio de

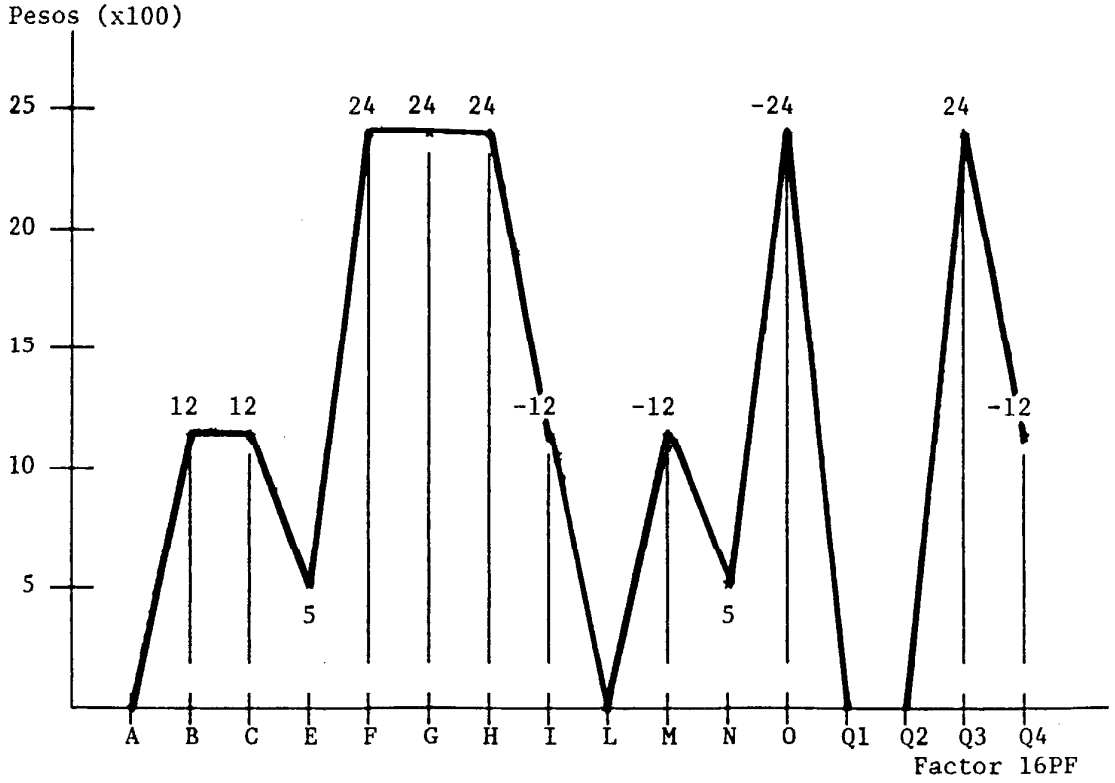
---

[25]La correlación se detectó en +0.3, según estudios al respecto. Véase SEISDEDOS, N. Op.Cit. Pág 13.

[26]Véase SEISDEDOS, N. Op.Cit. Pág 13. Tabla 2.

liderazgo establecido por Cattell, con independencia de sexo, para la población norteamericana[27] los pesos para cada factor los podemos ver en la figura 3.14. Sin duda

FIGURA 3.14. Pesos para el cálculo del criterio de liderazgo de Cattell desde el perfil de los factores primarios (multiplicados por 100).



Cattell no nos habla de un índice de liderazgo democrático, pero su cálculo puede resultar ilustrativo a efectos de eficacia.

[27]Ibidem. Pág 16.

Su cálculo sería:

Liderazgo de Cattell= 1.65 + (0.12xB) + (0.12xC) + (0.05xE) + (0.24xF) + (0.24xG) + (0.24xH) - (0.12xI)- (0.12xM) + (0.05xN) - (0.24x0) + (0.24xQ3) - (0.12xQ4)= 1.65 + 1.2 + 1.08 + 0.35 + 2.16 + 2.16 + 2.16 - 0.24 - 0.24 + 0.1 - 0.24 + 2.16 - 0.12 = 12.18 equivale a un decatipo 10 máximo.

Por tanto, la capacidad de liderazgo (en la concepción de Cattell) según tal criterio resulta ser máxima, lo que confirma, desde esta óptica, la idoneidad de nuestro perfil.

3.2.8. El examen psicotécnico: la dinámica de grupo.-

En la construcción de nuestro plan de selección que se constituye en herramienta de acción estratégica para el cambio del estilo de liderazgo de una organización, consideramos a la dinámica o entrevista de grupo de gran utilidad. En efecto, puede que en otros puestos, una discusión en grupo puede servir de poco (puestos de poca relación, informáticos, contables, etc.); pero en una labor como la del mando democrático la forma de interactuar con los demás en un grupo de laboratorio puede resultar altamente indicadora sobre la capacidad para desarrollar dicha labor convenientemente.

Entendida como método la dinámica o entrevista de grupo es una situación de interacción dinámica, fundamentalmente por medio del

lenguaje, entre varios candidatos, en la que se produce un intercambio de opiniones, experiencias y actitudes, con un propósito selectivo. Para su eficaz desenvolvimiento habría que seguir las siguientes indicaciones:

(1) los temas de discusión deben entrar en el ámbito de conocimientos de todos los miembros del grupo,

(2) social, cultural e intelectualmente conviene que el grupo sea lo más homogéneo posible,

(3) se debe evitar el riesgo de caer en el error de dejarse impresionar por el grado de conocimientos que algún candidato posea sobre el tema. La finalidad de la prueba es, como hemos señalado, otra distinta,

(4) es conveniente reunirlos en torno a una mesa, sin designar moderador y sin que el observador u observadores participen ni influyan en la discusión,

(5) es importante evitar interrupciones y elegir una habitación con suficiente intimidad.

Aparte de la utilidad de la prueba para constatar o diagnosticar rasgos de personalidad, ésta resulta muy provechosa también para analizar la capacidad de lucha por el liderazgo y de asunción de conductas o estilos democráticos. Tal análisis debe efectuarse a través del comportamiento de los candidatos a lo largo de las

fases de desarrollo de la prueba:

(a) Bienvenida a los candidatos por parte de la empresa (observadores) y explicación de la mecánica y objetivos de la prueba;

(b) presentación de los candidatos entre sí;

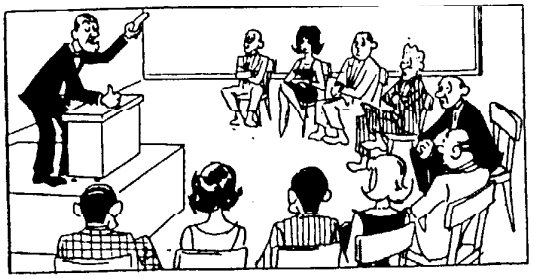
(c) planteamiento de los objetivos a alcanzar por el grupo (lectura del caso práctico);

(d) desarrollo del trabajo en grupo;

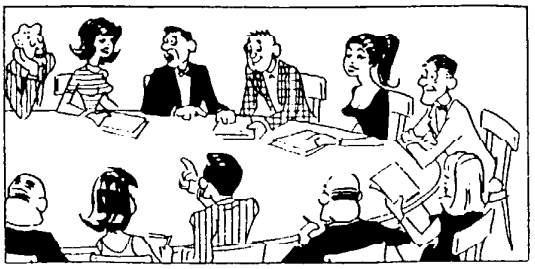
(e) evaluación de los logros alcanzados por el grupo, con ayuda de los observadores. Despedida. (Ver Figura 3.15.).

Paralelamente a las fases de desarrollo de la prueba, el observador u observadores deben seguir una pautas convenientes para garantizar el éxito de la prueba y la sustancia de los resultados. En la fase (a), el observador debe tratar de relajar al grupo presentándose de forma agradable, espontánea y acogedora. Tras explicar la mecánica del ejercicio hará hincapié en la importancia del logro de los objetivos como grupo y no en la oportunidad del lucimiento personal. Conviene aliviar la tensión con algún chiste oportuno. La fase (b) de presentación de los candidatos puede ser una oportunidad para ir conociendo a los candidatos y valorando la capacidad de éstos de sobreponerse a una situación, en principio, tensa. En la fase (c)

FIGURA 3.15. Las fases de una dinámica de grupo para selección.



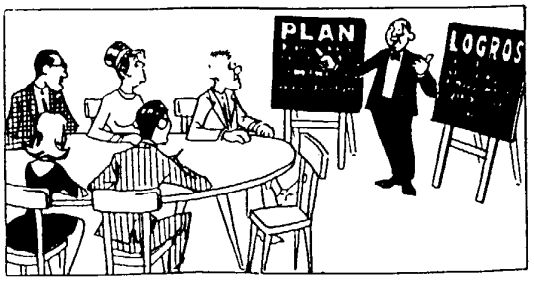
Fase (a): Bienvenida y explicación por parte de la empresa (observadores) de la mecánica y objetivos de la prueba.



Fase (b): Presentación de los candidatos entre sí.

Fase (c): Planteamiento de los objetivos.

Fase (d): Desarrollo de la prueba.



Fase (e): Evaluación de los logros.

Fuente: GIBB, Jack R. "Manual de dinámica de grupos". Ed. Hvmánitas. Buenos Aires (1976). Págs 50-109.

el observador, leerá detenidamente el ejercicio a desarrollar por el grupo así como los objetivos a alcanzar. El ejercicio conviene que sea un tema que genere mucha polémica y que logre obtener implicaciones profundas a los candidatos. (Ver Figura 3.16). La fase (d) resulta ser la más provechosa para el análisis de los candidatos en orden a evaluar su potencial liderazgo democrático. Veamos aquellas actitudes positivas y negativas a observar en la discusión:

Positivas

* Escucha con atención a los demás.
* Busca la integración del grupo.
* Trata de sintetizar y relacionar todo lo dicho.
* Busca el acuerdo en sus intervenciones.
* Recuerda los objetivos cuando la discusión se aparta de ellos.
* Discute con inteligencia, sin obstinaciones y respetando las opiniones de los demás.
* Cuestiona al grupo, más que impone, sus opiniones personales.
* Invita a participar a los más silenciosos.
* No pierde el control ante posturas irritantes de algún miembro.
* Llama al grupo , a quiénes discuten entre sí al margen de éste.
* Colabora, ayuda, aclara, sugiere, anima, reformula ...etc
* El grupo lo acepta.

el

FIGURA 3.16. Ejemplo de ejercicio para una prueba de Dinámica de Grupo en la selección de líderes democráticos.

En un número de marzo de 1965, la revista francesa Elle publicaba una historia que provocó discusiones apasionadas. Hela aquí:

"Una joven casada, abandonada por su marido, excesivamente entregado a los negocios, se deja seducir y va a pasar la noche con su seductor, en una casa al otro lado del río. Para volver al día siguiente muy temprano, antes de la vuelta de su esposo, que está de viaje, debe pasar el puente. Pero un loco amenazador le impide el paso. Corre entonces a buscar a un barquero, que le pide el importe del billete. Ella no tiene dinero y él rehusa a trabajar sin que se le pague por adelantado. Va a buscar a un amigo soltero que vive por allí y que le profesa desde siempre un amor platónico, sin que ella, por su parte, haya correspondido jamás. Le cuenta todo y le pide dinero. También se niega: ella lo ha querido al portarse tan mal. Entonces decide, tras una nueva tentativa en vano con el barquero, pasar el puente. El loco la mata".

¿A cuál de estos seis personajes, que son (por orden de aparición): la mujer, el marido, el amante, el loco, el barquero y el amigo, se le puede tener por responsable de esta muerte?

Clasifíquelos, primero individualmente, después en grupo, de más a menos, según su responsabilidad.

Negativas

* No escucha. Siempre está pensando qué va a decir cuando pueda hablar.
* Propicia la desintegración del grupo.
* Se muestra débil, inseguro, sin personalidad.
* Trata de monopolizar la atención.
* Se impone, desvalora las opiniones del otro.
* No participa. "Pasa" de todo.
* Se ofusca en discusiones bizantinas sin demostrar interés en alcanzar el acuerdo del grupo.

* Ordena, manda a callar, interrumpe.

* Muestra ignorancia o incluso, desprecio, hacia los que no hablan o los más débiles.

* Se exalta emocionalmente perdiendo el control de lo que dice.

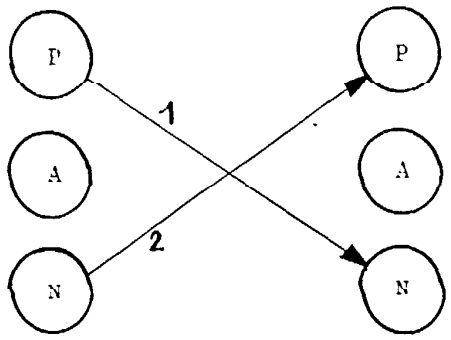
* El grupo lo rechaza.

Por último, en la fase (e) el observador pregunta al grupo si ha alcanzado los objetivos que pide por escrito. Agradece la colaboración y despide a los participantes. La dinámica de grupo ha terminado.

Un modelo conceptual sencillo, que nos permite el análisis de la dinámica de grupo, y que resume de alguna manera los comportamientos positivos y negativos vistos, lo constituye el Análisis Transaccional. Basado en los tres estados del "Yo" de Freud, el AT les da nombres más familiares: el yo Padre (el Super-yo), el yo Adulto (el ego), y el yo Niño (el Ello). El AT, como su propio nombre indica, analiza las transacciones o relaciones interpersonales, constituyendo así un útil modelo de análisis de las interacciones de los miembros de una dinámica de grupo. En efecto, individuos que se relacionan sólo desde su estado Padre o Niño, tienden a ser malos jefes democráticos. El adecuado uso del yo Adulto en las relaciones de un candidato, lo hacen idóneo para desarrollar funciones de mando democrático. (Ver Figura 3.17)

FIGURA 3.17. El Análisis Transaccional como modelo conceptual de análisis y diagnóstico de líderes democráticos en dinámicas de grupo.

LIDERAZGO AUTOCRATICO



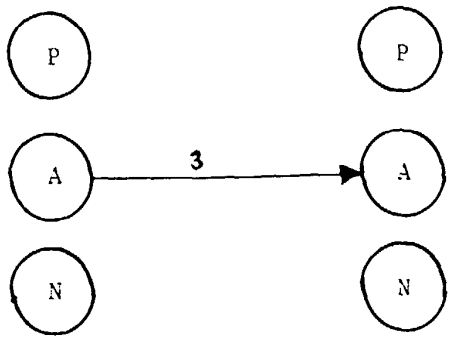
Candidato observado

Miembro del grupo

1. Se impone, ordena, exige, descalifica.
Ejemplo: "¡Déjame hablar!"

2. Se rebela, chilla, se enfada obstinadamente, se encapricha.
Ejemplo: "¡Como no me escuchen, no hablo más!".

LIDERAZGO DEMOCRATICO



Candidato observado

Miembro del grupo

3. Reflexiona, apunta, indaga, sopesa, decide.
Ejemplo: "¿Qué quieres decir con eso?".

3.2.9. El examen psicotécnico: la entrevista individual.-

La entrevista individual constituye la herramienta más potente para llevar a cabo el examen psicotécnico pretendido. Esta provoca una situación entre el entrevistador y el entrevistado en la que al primero no le resulta difícil obtener información, opiniones, experiencias, actitudes, etc. del segundo. Ahora bien, para utilizar adecuadamente la entrevista individual, en la selección de mandos democráticos, conviene seguir algunas indicaciones.

En primer lugar, la elección adecuada del entrevistador se hace necesaria. Este deberá responder a un perfil apropiado el cual deberá conjugar características generales para poder dirigir una entrevista, con las específicas que requiere el tipo de selección que nos ocupa. Relacionemos brevemente tales características:

a) Nivel de conocimientos:

- Alto nivel cultural
- Conocimientos profundos sobre el perfil profesiográfico del líder eficaz y democrático.
- Conocimientos sobre la cultura organizativa actual y sobre la deseada.
- Conocimientos profundo sobre la estructura de la personalidad humana y sobre las teorías del liderazgo.
- Conocimientos sobre la teoría y las técnicas de la entrevista de selección.

b) Nivel de experiencia:

- Experiencia profesional en el mundo laboral.
- Experiencia en el trato con personas.
- Experiencia deseable en tareas de supervisión y/o de subordinación.

c) Características personales:

- Capacidad de comunicación interpersonal.
- Empatía.
- Capacidad de escucha activa.
- Objetividad.
- Madurez personal.
- Capacidad de análisis de los datos recibidos del candidato.

En segundo lugar conviene, en cada fase de la entrevista, seguir determinadas indicaciones:

a) Fase 1. Preparación de la entrevista.

- Repasar el análisis del puesto (APT).
- Repasar la información disponible del candidato (CV, tests, pruebas, dinámica de grupo, etc.)

b) Fase 2. Iniciación de la entrevista.

- Crear un clima favorable de confianza mediante el cuidado del local, el modo de acogida y el tono emocional de los primeros minutos, que deberá ser relajado y tranquilizador.
- Presentación del entrevistador con sencillez y en un tono

distendido.

- Comenzar preguntando sobre algún aspecto intranscendente del Currículum Vitae del candidato intentando, así, romper el hielo.

c) Fase 3. Desarrollo de la entrevista.

- Aparte del historial personal, formativo y profesional del candidato debe incidirse, particularmente, en la investigación de su experiencia como mando participativo y en el estilo de dirección que adopte implícita y explícitamente en todo momento.
- Cuidado con no anticipar al candidato nuestro interés central en el estilo de liderazgo democrático. El entrevistado puede ser un hábil vendedor de sí mismo y representar el papel que nosotros queremos ver.
- Cuidado con las preguntas de influencia, donde traslucimos la respuesta que deseamos escuchar. Por ejemplo: "¿Supongo que Vd. estará a favor de la participación de los trabajadores?".
- No debemos nunca perder el control del las preguntas. Recordemos siempre que el que pregunta es el que dirige la entrevista.

d) Fase 4. Cierre de la entrevista.

- Cuidar en todo momento la imagen de la empresa no dando, por ejemplo, falsas esperanzas que luego dejan mal a la empresa.

Por último, intentamos evitar errores a la hora de evaluar a los candidatos. Los más frecuentes son:

a) Efecto Halo. Se basa en la circunstancia de que datos científicamente poco significativos (fluidez verbal, extraversión, etc.) pueden inducirnos a evaluaciones erróneas. Actuan a modo de focos luminosos que nos deslumbran y nos impiden ver el resto de las características del candidato. Un aspecto físico dictatorial, dominante, con voz grave y bigote amplio, puede impedirnos apreciar las buenas dotes democráticas que, en realidad, se esconden detrás del tal apariencia externa.

b) Efecto Proyección. Consiste en el peligro de sobrevalorar a aquellos candidatos en los que existe algún dato coincidente con el entrevistador. Por ejemplo: afiliación política, carrera, edad, etc. El entrevistador tiende a proyectarse en el entrevistado "perdonando" lo negativo y sobrevalorando lo positivo.

Con la entrevista individual concluimos el examen psicotécnico previsto en el proceso de selección aludido. Sólo nos resta elaborar el informe definitivo en el que expresamos nuestra decisión con respecto a qué candidatos pueden desarrollar actitudes democráticas e impulsar el cambio organizacional hacia la implantación de una cultura organizativa más democrática.

3.2.10. La acogida de los candidatos.-

La acogida o recepción de los candidatos seleccionados, constituye una etapa no estrictamente selectiva pero sí encuadrable en un proceso global de selección por la que ésta tiene en el éxito final del proceso. En efecto, es evidente que el nuevo trabajador va a sentirse sometido a múltiples presiones y a situaciones adversas, en su proceso de integración en la organización, las cuales demandan una serie de medidas que vayan en su ayuda.

Esta fase postselectiva tiene especial relevancia en el conjunto de nuestra estrategia de cambio cultural, por cuanto que la misión de revulsivo de los nuevos candidatos puede verse afectada, por la situación de poder e influencia que detentan los trabajadores veteranos de la organización. Se hace, pues, necesario el establecimiento de un plan de acogida que fortalezca la posición del nuevo candidato y le permita una rápida integración inicial en la empresa y su puesto.

Dicho plan de acogida deberá estar compuesto de los siguientes puntos:

a) Seguimiento continuo de los seleccionados por parte de responsables que los ayuden e informen en todo momento.

b) Sometimiento de los candidatos electos a entrevistas,

charlas, coloquios y cursos que les informen profundamente sobre todos los aspectos relacionados con su trabajo, departamento, nómina, etc... Puede que el nuevo trabajador adquiera así más confianza y se mueva con más soltura en la empresa, acelerando, así, su proceso de integración.

c) Fijar la duración del programa que debe prever los posibles fallos de selección y corregirlos abandonando a aquellos efectivos que no sirvan.

d) Hacer participar, con normalidad, a los nuevos líderes, en las acciones formativas que se establezcan como parte del proceso estratégico global, para el cambio del estilo de liderazgo. Su participación, pues, debe ser como la de uno más, sin hacerse distinciones formales entre los nuevos (demócratas) y los veteranos (autócratas) lo que sería, a nuestro juicio, enormemente contraproducente.

3.3. LA FORMACION DE PERSONAL COMO INSTRUMENTO DE ACCION ESTRATEGICO PARA EL CAMBIO.-

3.3.1. Importancia de la formación.-

Cambiar el estilo de liderazgo imperante en una organización supone no sólo incorporar nuevos líderes o cambiar los criterios de evaluación, como veremos más adelante, sino mentalizar y adiestrar a los mandos ya existentes en el ejercicio de la democracia y la participación. En este sentido, apostamos por que el líder democrático "se puede hacer" y, por tanto, un profundo plan de formación empresarial es capaz de cambiar, juntamente con otros instrumentos, una cultura organizativa autocrática o dictatorial.

La formación es el único medio eficaz para conseguir que un individuo cambie sus actitudes y desarrolle sus conocimientos. La formación debe ser suficiente para conseguir que los mandos de la organización caigan en la cuenta de los beneficios teóricos que aporta la adopción de estilos de dirección democráticos, se decidan a intentar tomarlos y se les adiestre en su ejercicio. Aquí, el cambio cultural organizativo pasa por el cambio individual de la plantilla de directivos y supervisores con personal a su cargo. Uno de los pilares básicos de toda democracia lo constituye la formación, que permite a sus miembros hacer uso de la información para poder, así, tomar parte en las decisiones de sus superiores. Conviene tener presente este

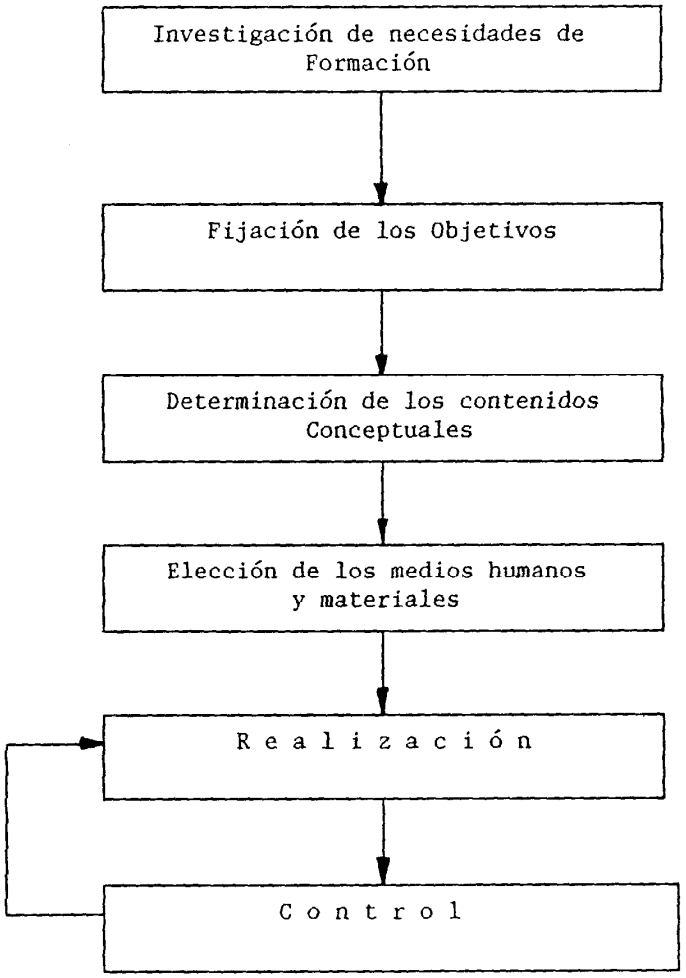
extremo. La implantación de una democracia empresarial pasa por la necesidad de formar a todos los miembros de la empresa, adiestrarlos en el uso de esa distinta concepción del mando que se está fraguando en niveles más altos. El plan de formación pretendido es, pues, global y no conviene sólo a los jefes, sino a todos los demás miembros de la organización.

La implantación de un plan de formación conlleva una problemática concreta que pasamos seguidamente a estudiar.

3.3.2. Fases de un proceso de formación.-

Toda acción formativa se debe llevar a cabo siguiendo un orden determinado. En este sentido podemos establecer un conjunto de fases, según podemos observar en la Figura 3.18, que definen el proceso de formación que pretendemos llevar a la práctica. En tal proceso vemos en primer lugar la conveniencia de investigar las necesidades formativas que son necesarias cubrir. Normalmente este punto precisa de una atención y esfuerzo considerable, toda vez que el saber qué y a quién debemos enseñar supone el primer paso obligado de toda acción formativa. Nosotros no vamos a detenernos en esta fase puesto que a lo largo de la tesis hemos establecido claramente las necesidades de mentalización y adiestramiento en estilos democráticos que muestran la mayoría de los miembros de la organización. Insistimos que no sólo detectamos necesidades en los mandos sino en los subordinados, los cuales habrán de ser objeto de acciones formativas con el propósito de formarlos en el ejercicio de la democracia.

FIGURA 3.18. Las Fases de un proceso de Formación.



La segunda fase, la fijación de los objetivos, nos demanda una atención muy especial. En efecto, el precisar de antemano qué nos proponemos mediante la formación, es decir, qué nivel, cuantitativo y cualitativo, de cambio pretendemos conseguir en los formandos, resulta de capital importancia. En este sentido, no resultaría suficiente, por ejemplo, el que los mandos quedasen convencidos de las ventajas teóricas de los estilos democráticos, si después van en la práctica a seguir mandando no democráticamente.

La determinación de los contenidos conceptuales, tercera fase del proceso, supone el elaborar los contenidos de los cursos a impartir, estableciendo de qué materias se van a nutrir, y con qué módulos se van a articular. Los cursos son dos fundamentalmente, un "curso de mandos" dirigido a los superiores con tal responsabilidad y otro de "trabajo en equipo" dirigido a los demás miembros de la organización. Ambos constarán de diversos módulos en su mayoría comunes.

La siguiente fase sería la elección de los medios humanos y materiales, referidos fundamentalmente, los primeros, a los monitores que se estimasen adecuados para impartir este tipo de cursos.

La realización de los cursos con toda su problemática que arrastra consigo y el control de eficacia de los mismos cerrarán el proceso formativo aludido. Obviando, pues, la primera fase por las razones antes señaladas, pasemos a estudiar detenidamente

cada una de las fases del proceso.

3.3.3. La fijación de objetivos en la formación.-

¿Qué objetivos queremos alcanzar en la formación democrática de los miembros de la organización? ¿Pretendemos que sólo conozcan las técnicas de supervisión democráticas o que, además, las sepan aplicar? La respuesta resulta evidente. Sin embargo, nos resulta difícil explicitar aquellos objetivos que pretendemos lograr a través de los cursos. Necesitamos un esquema conceptual en donde poder encuadrarlos. Nadie como Benjamín Bloom ha establecido una clasificación o taxonomía de los objetivos del aprendizaje[28] que nos resulta de tanta utilidad para el análisis que nos ocupa.

Para Bloom su taxonomía es la clasificación exacta, jerárquicamente ordenada, de los objetivos de la formación. Presentada a modo de pirámide la taxonomía de Bloom se compone de seis escalones jerárquicamente ordenados de tal forma que ninguno puede alcanzarse sin haber superado el anterior. Ver la Figura 3.19.

El objetivo global del plan de formación sería: "Los participantes en los seminarios deben desear y ser capaces de dirigir de acuerdo a un estilo de liderazgo democrático, de tal forma que la organización se beneficie, en términos socio-económicos, de tal circunstancia". Ahora bien, tal objetivo

---

[28]BLOOM, Benjamín S. "Taxonomía de los Objetivos de la educación". Ed. El Ateneo. Buenos Aires (1971).

superior sólo podrá lograrse a través de una serie de objetivos parciales definidos por Bloom en su taxonomía. Examinemos cada uno de los seis objetivos teóricos y veamos su traducción práctica en cada uno de los cursos que nos ocupa: "Curso de mando democrático" y "Curso de trabajo en equipo":

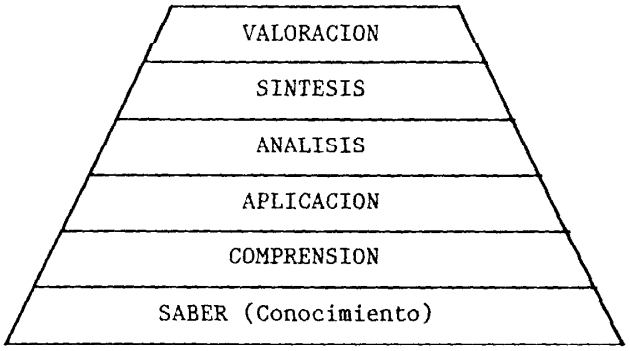
a) Escalón 1: Saber, conocer, recordar los contenidos conceptuales del curso.

En efecto, en este primer escalón se trata de conseguir que los participantes conozcan y recuerden las materias impartidas en cada módulo. Liderazgo, motivación, comunicación, grupos, etc... serían, por ejemplo, algunos de los conocimientos que tanto los mandos como los demás miembros de la organización deberían conocer. ¿Cómo puede un jefe adoptar un estilo que no conoce? ¿Cómo puede un subordinado participar en las decisiones de su jefe si no sabe cómo han de trabajar en equipo? El instructor debe saber esgrimir las técnicas didácticas adecuadas para lograr alcanzar este primer objetivo.

b) Escalón 2: Comprender los contenidos conceptuales del curso.

No basta con que un formando después del seminario afirme que la democracia es más eficaz, si al preguntarle el porqué, nos responde: "Porque así me lo dijeron en el curso". Es necesario que comprenda, que se convenza de ello: ¡Importante meta para el instructor el conseguirlo...!

FIGURA 3.19. La taxonomía de Bloom.



Difícilmente saldrá el grupo del seminario convencido de tal extremo si ellos, mediante acaloradas discusiones, no llegan por sí mismos a tales conclusiones. Después se podrá reforzar científicamente -como el capítulo 2 de esta tesis pretende- tal convencimiento pero, sin lo primero, al instructor le costará alcanzar tal objetivo. Aconsejamos, pues, para el logro de este segundo escalón, el uso de metodologías formativas activas con ejercicios de discusión.

c) Escalón 3: Saber aplicar lo aprendido.

Los conocimientos aprendidos y comprendidos deberán poderse aplicar pues si no, de lo contrario, todo el plan de formación fracasará. Para ello, resulta imprescindible que el formando no sólo comprenda que el mejor estilo de supervisión es el democrático sino que sea adiestrado en el ejercicio de dirigir o ser dirigido bajo los patrones de tal estilo. Los métodos de simulación tales como "role-playing", "in-basket", etc... se hacen imprescindibles para que los formandos alcancen este tercer escalón.

Hasta aquí los tres primeros escalones que componen el bloque I. En la práctica, la formación se mueve entre estos tres escalones y difícilmente traspasa la frontera que nos introduce en el bloque II. En realidad estos tres últimos escalones, análisis, síntesis y valoración exigen, para alcanzarlos, unas capacidades intelectuales previas. Es sin embargo, obligación del instructor el intentar y conseguir que nuestros formandos alcancen estos objetivos superiores y, ejerciten y desarrollen, si cabe, tales capacidades.

d) Escalón 4: Saber analizar lo aprendido.

Se trata, en esencia, de ejercitar y desarrollar la capacidad de descomponer el material aprendido de forma que aparezca claramente su estructura interior. Alcanzar este escalón supone poner en práctica y desarrollar la capacidad de análisis de los

futuros mandos democráticos. Es obvia la importancia de la capacidad de análisis en el ejercicio del mando y de la participación democrática.

e) Escalón 5: Saber sintetizar lo aprendido.

Obliga a integrar las diversas partes aprendidas para construir un nuevo todo. Hace alusión, fundamentalmente, a la creatividad necesaria para afrontar la amplia casuística que la realidad del trabajo plantea. La capacidad creadora del formando se verá felizmente aplicada si logra conjuntar las características concretas de sus subordinados, de las tareas, de la empresa etc... con lo aprendido sobre la democracia y consigue "sintetizar" un modelo concreto de supervisión que alcance los objetivos de satisfacción y desempeño óptimo, propios de los modelos participativos.

f) Escalón 6: Saber valorar lo aprendido.

Es el nivel más elevado de la taxonomía. Se trata de emitir un juicio crítico sobre aspectos concretos o sobre el conjunto total de lo aprendido. Decíamos que era el nivel más elevado, porque en realidad presupone haber alcanzado, previamente, todos los demás objetivos. Logra, así, que el formando ejerza su capacidad crítica ante las distintas realidades que, en el futuro, vaya a afrontar.

La consecución de los tres últimos escalones, presupone la

existencia de toda una filosofía humana que creemos tiene mucho que ver con el estilo de hombre del cual debe estar compuesto un sistema democrático empresarial. En efecto, un plan formativo que aliente a sus formandos a ejercitar capacidades analíticas, sintéticas y críticas ante lo que se aprende, actúa como elemento catalizante en la transformación de las relaciones jefe-subordinado. Y es que, creemos, que la democracia, así entendida, es más que un estilo de mando: es un estilo de hombre. Ejercer la democracia es contar con el hombre, es descender a su complejidad humana, y en tal empresa, es difícil salir con éxito, sin una predisposición al análisis de la problemática diaria, una mentalidad creativa que busque soluciones alternativas y un espíritu crítico que presupone un sistema de valores firmemente arraigado en toda una personal filosofía sobre la democracia y el hombre.

Hacer pasar a todos los miembros de la organización por los seis escalones de Bloom, supone dejar automáticamente obsoleta toda estructura organizativa que no se ajuste a los cánones de la democracia y la participación. En efecto, hombres críticos, adiestrados a pensar, a reflexionar analíticamente, a cuestionar las órdenes y a elaborar sus propias ideas, difícilmente pueden sobrevivir en el seno de unas estructuras no democráticas. Y viceversa.

3.3.4. Determinación de los contenidos conceptuales.-

Independientemente de los objetivos que se persiguen a través de

os seminarios que componen el plan global de formación para el ambio, éstos han de ser convenientemente estructurados en cuanto sus contenidos conceptuales se refiere. Tanto el "curso de ıando democrático" como el de "trabajo en equipo" destinado al ırueso de los miembros de la empresa, deben constar de un cierto ıúmero de módulos, en su mayoría comunes.

:l diseño de ambos cursos, a través de un trabajo de elaboración previa de los módulos, es lo que pretendemos en este apartado. En una primera aproximación podemos establecer una relación de módulos que, a modo de unidades didácticas, constituirían el conjunto total de contenidos conceptuales a impartir:

Módulo 0: Cambio organizacional.

Módulo 1: Liderazgo.

Módulo 2: Motivación.

Módulo 3: Comunicación.

Módulo 4: Grupos.

Módulo 5: Trabajos en equipo.

Relacionados los módulos, seguiría una reclasificación en función de los dos seminarios a impartir:

CURSO DE MANDOS		CURSO DE TRABAJO EN EQUIPO
Módulo 0	Cambio	Módulo 0
Módulo 1	Liderazgo	-
Módulo 2	Motivación	-
Módulo 3	Comunicación	Módulo 3
Módulo 4	Grupos	Módulo 4
Módulo 5	Trabajo en equipo	Módulo 5

observamos los módulos liderazgo, motivación y grupos sólo mpartirán en el curso de mandos, mientras que el módulo ajo en equipo es privativo del curso con el mismo nombre. De o, los módulos son comunes. Pasemos a continuación a nernos en cada módulo profundizando en sus contenidos y acterísticas.

JLO 0: CAMBIO ORGANIZACIONAL

Objetivos: Informar e implicar a los participantes en el ceso de cambio iniciado por la organización.

Dirigido a: Mandos y subordinados.

Contenidos:

0.0. Introducción

0.1. Cultura Organizativa:
- Concepto
- El liderazgo como elemento cultural
- Tipos de liderazgo: ventajas de la democracia

0.2. Diagnóstico de la cultura organizativa actual:
- Tipo de liderazgo imperante

0.3. Cultura Organizativa deseada:
- Liderazgo deseado: democracia
- Estructura organizativa deseada
- Ventajas e inconvenientes

0.4. Planteamiento de una estrategia de cambio:
- La selección como instrumento de acción
- La formación como instrumento de acción
- La evaluación como instrumento de acción

* Metodología: Dado el carácter meramente informativo e introductorio del módulo se aconseja una metodología simplemente expositiva con alguna discusión de casos.

* Ejercicios: Plantear un estudio de un caso real de cambio cultural que implique a los participantes en la problemática del mismo. Una reflexión individual dará paso a una discusión en grupos pequeños y, finalmente, a un pleno donde se expongan las conclusiones parciales.

MODULO 1 LIDERAZGO

* Objetivos: Convencer a los participantes de que el mejor estilo de liderazgo es el democrático y adiestrarlos en el ejercicio del mismo.

* Dirigido a: Todo mando (sea superior o intermedio) con personal a su cargo.

* Contenidos: Básicamente pueden ser similares a los expuestos en el capítulo de la tesis dedicado al estudio del liderazgo. En síntesis quedarían de la siguiente forma:

1.0. Introducción:
- Definición
- Poder y Autoridad
- Clases de Poder

1.1. Las Funciones del líder:
- Diversidad de conceptos
- Dos tipos de funciones
- La comunicación en el liderazgo

1.2. Teoría de los rasgos del líder:
- Los estudios de Stogdill
- Los estudios de Ghiselli

1.3. Teorías de la conducta del líder:
- Estudios del grupo de la Universidad de Ohio
- Estudios del grupo de la Universidad de Michigan
- Estudios del grupo de los exper. de Hawthorne
- Factores comunes

1.4. Las teorías situacionales del liderazgo:
- El modelo de Fiedler
- Teoría del camino-meta de House
- Teoría situacional de Hersey-Blanchard
- Teoría normativa de Vroom y Yetton

1.5. El liderazgo transaccional y transformador:
- Teoría de las expectativas de Vroom
- El liderazgo transaccional
- El liderazgo transformador

* Metodología: Activa y participativa, procurando que el grupo saque conclusiones sobre el estilo de liderazgo más conveniente, por sí mismo. Es importante la realización de ejercicios prácticos que establezcan simulaciones de la práctica real diaria del mando.

* Ejercicios: Son muchos los ejercicios que se pueden y deben realizar en un módulo como éste. La necesidad de alcanzar escalones altos en la pirámide de objetivos de aprendizaje nos exige huir de la simple exposición directiva que no implica para nada al participante del cursillo. Vamos a recoger, a modo de ejemplo, dos ejercicios que creemos altamente útiles para alcanzar los fines establecidos en el módulo: el ejercicio "Torre" y el "In-basket" o "Bandeja de entrada".

El ejercicio "Torre" es un juego, realizados por grupos en el aula, que consiste en levantar una torre de cartulina bajo la dirección de un líder formal que adopta un determinado estilo de liderazgo. Los pasos a dar son:

1) División del grupo de formación en dos subgrupos.

2) Elección unilateral por parte del instructor, de dos líderes: uno que adopte un papel democrático y participativo, otro que haga un papel en sentido opuesto, es decir, autocrático, dictatorial y, hasta incluso, despótico. Tales líderes serán advertidos de su papel a espaldas de los grupos.

3) Proveer a cada grupo de una cartulina, rotuladores de colores, una regla y unas tijeras.

4) Pedir a cada grupo que se someta a la dirección de su respectivo líder, el cual planteará a aquéllos los objetivos del ejercicio.

5) Elección en cada grupo de uno o varios observadores que tomen nota de todo lo, por ellos, percibido.

6) Realización del juego.

7) Análisis final del ejercicio:

En la última fase de análisis debemos tener en cuenta una serie de cuestiones:

a) La finalidad del ejercicio no es que la torre construida bajo la democracia sea mejor que la otra. Aunque, sin embargo, suele ocurrir así. La auténtica finalidad del ejercicio, decíamos, es el poder, a través de la simulación, crear sentimientos y experiencias de rechazo hacia el estilo autoritario y positivos hacia el democrático.

b) Las experiencias vividas por los subordinados deben exponerse en el pleno.

c) Igualmente las experiencias de los líderes.

d) Los observadores deben comentar sus notas y conclusiones sobre el desarrollo observado en la labor de ambos grupos.

Normalmente, las conclusiones globales del ejercicio suelen ser siempre parecidas:

- La torre democrática suele ser la mejor.
- En el grupo autocrático se suele dar mucha tensión y riesgos de enfrentamientos con el líder.
- El grupo democrático lo pasa bien, se divierte y disfruta con el ejercicio.
- La creatividad es mayor en el grupo democrático, donde todos opinan y aportan sus destrezas, que en el autocrático donde sólo se hace lo que dice, opina y sabe hacer el líder.

En resumen, el grupo sale convencido de las ventajas del estilo democrático sobre el autocrático o autoritario.

En segundo lugar, tenemos el **ejercicio "In-basket"** utilizado para medir y desarrollar la capacidad y actitud delegante o participativa del formando[29]. El término anglosajón "In-basket" se puede traducir al español como "bandeja de entrada" o "bandeja de llegada del correo". En efecto, los participantes del seminario, se enfrentan con una serie de documentos los cuales les demandan una decisión rápida que puede ser más o menos delegante hacia sus inferiores simulados. Los pasos de este ejercicio podríamos enumerarlos como sigue:

1) A cada formando se le proporciona una carpeta que contiene diversos documentos (cartas, informes, memoránda, etc.).

2) Cada participante toma y apunta cada decisión rápidamente

[29]Véase a este respecto obras como CANONICI, Aldo. "Adiestramiento y formación del Personal". Ed. Deusto. Bilbao (1973). Págs 232-233. y BIRKENBIHL, Michael. "Formación de formadores". Ed. Paraninfo, Madrid (1989). Págs 294-321.

tomada que cada documento le sugiere.

3) El tiempo total para tomar decisiones es limitado y exige rapidez al formando.

4) Se recogen las carpetas con las decisiones tomadas individualmente.

5) El instructor clasifica las decisiones según la siguiente clasificación:

* Ha delegado.
* No ha delegado.
* Ha delegado con reservas.
* Ha diferido la decisión.

6) El instructor elabora y traslada gráficamente a la pizarra las estadísticas finales del ejercicio y cuestiona al grupo cómo justificar cada tipo de decisión frente a las demás. La decisión no se hace esperar.

El individuo ve como el ejercicio le proporciona un "feed-back" sobre su actitud delegante y le ayuda a comprender y apreciar las ventajas de la delegación y participación dentro de la organización.

MODULO 2: MOTIVACION.

* Objetivos: Capacitar a los participantes (mandos) en el uso de los resortes básicos del ser humano que determinan el grado de motivación de los subordinados por el trabajo. Resulta importante hacer hincapié en la relación del estilo de liderazgo y el grado de motivación de los subordinados.

* Dirigido a: Mandos superiores e intermedios.

* Contenidos:

2.0. Introducción.

2.1. Motivación. Conceptos previos:
- Definición.
- Orígenes de la motivación.

2.2. Teorías clásicas sobre motivación:
- Jerarquía de necesidades de Maslow.
- Modelo de dos factores de Herzberg.
- Teoría XY de McGregor.

2.3. Teorías modernas sobre la motivación:
- Teoría ERG.
- Teoría de las tres necesidades de McClelland.
- Teoría de la evaluación cognoscitiva.
- Teoría del establecimiento de metas.
- Teoría del reforzamiento.
- Teoría de la equidad.

2.4. Teoría de las expectativas de Vroom.

2.5. Satisfacción en el trabajo:
- Su naturaleza.
- Estudio de la satisfacción en el trabajo.
- Uso de una encuesta.

2.6. Reconocimiento y recompensa del desempeño:
- El dinero como medio de recompensa.
- Sistemas de incentivos económicos.
- Uso de los incentivos en el salario.
- Uso de la participación de utilidades y de la producción
- Un programa completo de pagos.

2.7. Motivación y liderazgo:
- Dependencia mutua.
- El liderazgo y el clima organizacional.
- Motivación y el clima organizacional

* Metodología: Esencialmente activa y participativa en alternancia con clases expositivas donde se planteen los modelos teóricos existentes.

* Ejercicios: No resulta fácil encontrar ejercicios sobre motivación que cumplan objetivos parecidos a los vistos en el anterior módulo del liderazgo. Sin embargo no queremos dejar de señalar uno que, a modo de ejemplo, ilustre en este sentido el presente modulo. El ejercicio, que consiste básicamente en reconstruir individualmente y en grupo, posteriormente, la pirámide de necesidades de Maslow; se podría estructurar como sigue:

a) Entrega a cada participante de un folio donde figura una pirámide de cinco escalones en blanco y las cinco necesidades de Maslow en distinto orden al, por él, establecido:

* Necesidades de Seguridad.
* Necesidades de Reconocimiento ajeno.
* Necesidades Psicológicas.
* Necesidades de Autorrealización.
* Necesidades Sociales.

b) Establecimiento individual de un orden jerárquico de las necesidades por cada participante.

c) Establecimiento en grupos pequeños de dicho orden jerárquico.

d) Análisis en el pleno aprovechando el instructor la discusión para traslucir el pensamiento de Maslow sobre la motivación.

MODULO 3: COMUNICACION.-

* Objetivos: Alcanzar metas superiores en el aprendizaje de toda la problemática del proceso de comunicación intraorganizacional e interpersonal.

* Dirigido a: Tanto a personas que van a dirigir, como a aquéllas otras que van a ser dirigidas.

* Contenido:

3.0. Introducción.

3.1. La comunicación interpersonal:
- La naturaleza del lenguaje.
- Obstáculos de la comunicación.
- Solución: la comunicación bidireccional.
- El proceso de comunicación.
- La comunicación no verbal.

3.2. La comunicación intraorganizacional:
- La comunicación descendente.
- La comunicación ascendente.
- La relación entre ambas.
- La comunicación horizontal.

3.3. Comunicación y liderazgo:
- Interrelación mutua.
- Influencia de los estilos.
- Conclusiones.

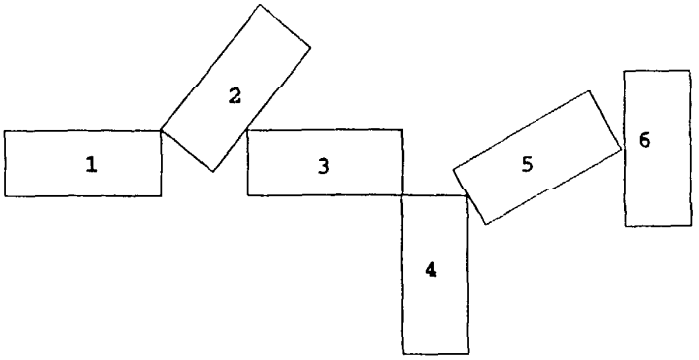
* Metodología: En la misma línea que los demás módulos: buscando la participación de los participantes en el logro de los objetivos de aprendizaje.

* Ejercicios: Un ejercicio que podría resultar significativo y esclarecedor de la problemática de la comunicación a todos los niveles es el, por nosotros denominado, "de los rectángulos". Pretende convencer, por experiencia constatada en el aula, de las dificultades que entraña la comunicación. El ejercicio consta de las siguientes fases:

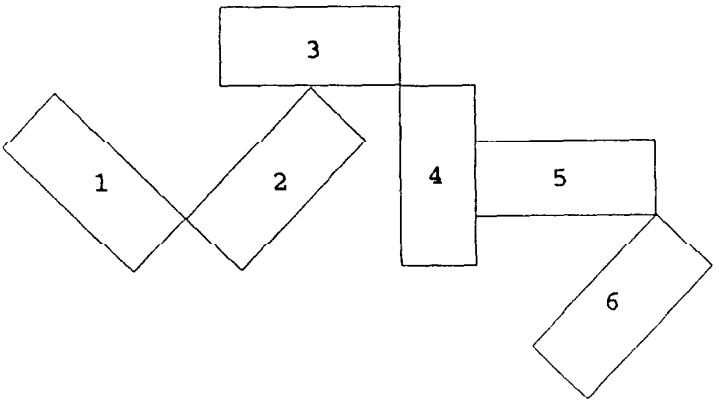
a) Se pide la colaboración de un participante el cual va a intentar comunicar dos mensajes lo más fidedignamente posible, al resto de la clase. Dichos mensajes consisten en la situación determinada de una serie de rectángulos tal y como aparece en la Figura 3.20.

FIGURA 3.20. Diagramas en el ejercicio de los rectángulos.

Mensaje o Diagrama nº1:



Mensaje o Diagrama nº2:



FUENTE: KOLB, David y otros. "Psicología de la Organizaciones. Experiencias". Ed. Prentice/Hall Internacional. Madrid (1976). Págs 167 y ss.

b) El primero de los mensajes (diagrama) se intentará transmitir mediante una comunicación en una sola dirección, esto es, sin que los receptores puedan preguntar o pedir aclaraciones al sujeto emisor.

c) El segundo de los mensajes se transmitirá, a continuación, pero teniendo en cuenta que ahora sí pueden los receptores dirigirse al comunicador demandando cualquier aclaración.

d) Para corregir el ejercicio y valorar, así, la eficacia de la comunicación en cada caso, se deberán comparar los diagramas dibujados por cada receptor, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

Contar el número de rectángulos dibujados con la orientación correcta (vertical, horizontal o diagonal). Como hay 6 rectángulos, la puntuación por este concepto puede oscilar entre 0 y 6 puntos. Contar, en segundo lugar, el número de puntos de contacto correctos. El contacto es correcto cuando dos rectángulos se tocan en el mismo punto que en el diagrama modelo (ver Figura 3.20.). Como hay 5 puntos de contacto, la puntuación por este concepto puede oscilar entre 0 y 5. La puntuación total, por tanto, puede oscilar entre 0 y 11.

e) El resultado del ejercicio es obvio. Las puntuaciones en el segundo caso son muy superiores, significando así las enormes ventajas de la comunicación en ambas direcciones. Tales resultados deberán ser objetos de análisis por el conjunto de la clase.

MODULO 4: GRUPOS.-

* Objetivos: Convencer a los participantes de las ventajas del trabajo y de las decisiones tomadas en grupo y permitirles experimentar ambos extremos en el aula.

* Dirigido a: Personal de mando y subordinados.

* Contenidos:

4.0. Introducción.

4.1. Perspectiva histórica:
- Los grupos en la administración científica.
- Los estudios de Hawthorne.
- La "Teoría Z" y los Círculos de calidad japoneses.

4.2. Los grupos formales e informales:

4.3 Las etapas del desarrollo de un grupo:
- Estructura del grupo.
- Roles, normas y estatus.

4.4. Los grupos y el liderazgo.

* Metodología: Con más razón que en cualquier otro módulo, la metodología debe apoyarse enormemente en técnicas pedagógicas activas y participativas donde el participante viva y experimente la vida en grupo en el aula.

* Ejercicios: Aún cuando pensamos que toda la formación debe ser un gran ejercicio de grupos, vamos a recoger uno que, por su gran utilidad, puede resultar altamente instructivo. Nos referimos al conocido **ejercicio NASA**. El ejercicio se realiza según los siguientes elementos ordenados cronológicamente:

a) Lectura de instrucciones. Los participantes han de saber que forman parte de una nave espacial que aluniza por accidente y que tal circunstancia exige de los tripulantes un desplazamiento por la superficie de la luna para alcanzar la nave nodriza. Se trata de escoger entre una lista de objetos lo más útiles, a juicio de los participantes, para

llevar a cabo tal expedición lunar.

b) Ordenación individual de los objetos. La siguiente lista de objetos, individualmente, los participantes deberán ordenarla según su importancia relativa:

* Cerillas.
* Comestible concentrado.
* 20 metros de soga de nylon.
* Seda de paracaídas
* Unidad portátil para calentar
* 2 pistolas calibre 45.
* 1 caja de leche en polvo.
* 2 tanques de oxígeno de 50 Kgs, por tripulante.
* Un mapa estelar
* Un bote salvavidas.
* Una brújula magnética.
* 25 litros de agua.
* Luces de bengala.
* Botiquín de primeros auxilios.
* Un receptor-transmisor FM que se puede comunicar con la Tierra

c) Ordenación en grupo de los objetos. Mediante discusión, el grupo se pone de acuerdo en la ordenación que considere más conveniente

d) Corrección y análisis del ejercicio. Se procede a tal extremo una vez terminada la clasificación individual y grupal mediante comparación de ambas con la hoja de respuestas-tipo elaborada por expertos del NTL Institute. Dicha hoja de respuestas reza como sigue:

1. Dos tanque de 50 kgs de oxígeno.
2. Veinticinco litros de agua.
3. Un mapa estelar.
4. Comestible concentrado (no necesita agua).
5. Un receptor-emisor FM.
6. 20 metros de soga de nylon.

7. un botiquín.
8. La sede del paracaídas que puede ser muy útil.
9. Un bote salvavidas.
10. Luces de bengala.
11. Dos pistolas calibre 45.
12. Leche en polvo (necesita agua que es escasa).
13. Una estufa. (no hay frio en la cara iluminada).
14. Una brújula magnética (no hay magnetismo).
15. Una caja de fósforos (no hay oxígeno).

La suma de las diferencias individuales es siempre mayor que la suma de las diferencias de los resultados entre el grupo y la lista de los expertos, lo que demuestra que el grupo es más eficaz que el más eficaz de los individuos y que, por su puesto, la media de los mismos. En resumen, trabajar en grupo es más eficaz.

MODULO 5: TRABAJO EN EQUIPO.-

* Objetivos: Adiestrar a los participantes a trabajar en equipo convenciéndoles de las ventajas de determinadas técnicas.

* Dirigido a: Personal subordinado.

* Contenidos:

5.0. Introducción.

5.1. Las condiciones básicas:
- Confianza mutua.
- Comunicación espontánea.
- Apoyo mutuo.
- Comprensión e identificación con los objetivos de la organización.
- Tratamiento de las diferencias.
- Habilidad para el trabajo en equipo.

5.2. El desarrollo del trabajo en equipo:

- El "feed-back".

5.3. La conducción de reuniones:
- Problemática.
- Necesidad y funciones del moderador.
- Principios básicos.

5.4. El método científico de toma de decisiones:
- Etapas y postura mental

5.5. Otros aspectos:
- Tamaño del grupo.
- Duración y descansos.
- Ambiente.
- Convocatoria, orden del día y acta.
- Conclusiones.

5.6. Trabajo en equipo y liderazgo democrático:
- Necesidad mutua.
- Herramienta de aprendizaje democrático.
- Conclusiones.

* Metodología: Activa y participativa con sesiones, en donde convenga, más directivas.

* Ejercicios: El aula puede ser un buen sitio para experimentar y aprender el trabajo en equipo. Resulta sencillo el simular situaciones en donde poner en práctica los contenidos conceptuales que se van asimilando. Ya la propia metodología activa y participativa propicia el logro de los objetivos marcados, en este módulo.

3.3.5. Eleccion de los medios humanos y materiales.-

En estrecha relación con la fase anterior está la determinación de los monitores y los medios materiales que son necesarios para llevar a cabo el plan de formación. Los segundos hacen alusión a la necesidad de poder contar con medios materiales adecuados y eficaces que ayuden al feliz desenvolvimiento de las acciones formativas. Aulas suficientemente ventiladas, con mucha luz y limpias, asientos cómodos y que permitan reuniones de grupo; retroproyectores, vídeos, pizarras, etc., en óptimas condiciones, pueden ser importantes en este sentido.

Con respecto a los primeros, esto es, a la elección de los monitores, el problema es más delicado. Aparte de que nos movemos aquí en el complejo mundo de lo humano, debemos ser conscientes de la enorme influencia que las actitudes previas del monitor ejercen sobre los resultados de los cursos. Una determinada postura negativa, por parte del instructor, hacia la democracia o la participación es fácilmente traslucida en su estilo de dirigir el seminario. Se hace, pues, necesario establecer previamente un perfil que el responsable del curso debe cumplir con toda la precisión posible. Tal perfil ideal pudiera quedar como sigue:

a) Nivel de conocimientos:

- Prestigioso nivel cultural.
- Conocimientos plenos sobre las funciones y el perfil profesiográfico del mando eficaz y democrático diseñado

en el Análisis de Puestos de Trabajo.

- Conocimiento de la cultura organizativa actual y deseada, y conciencia sobre el grado de asunción de las mismas.
- Conocimiento sobre los contenidos conceptuales de cada módulo y, en todo caso, sobre las teorías del liderazgo.
- Conocimientos sobre las distintas técnicas y principios de la formación empresarial.

b) Nivel de experiencia:

- Experiencia profesional en el mundo empresarial, convenientemente en tareas de mando y subordinación.
- Experiencia profunda en dirección de seminarios bajo estilos participativos.
- Experiencia en trato humano.

c) Características personales:

- Calidad humana.
- Espíritu de equipo.
- Dotes pedagógicas.
- Ajeno a partidismos.
- Sensibilidad psicológica.
- Capacidad de comunicación y diálogo.
- Capacidad de dirigir grupos.
- Empatía.
- Sentido común.
- Inteligencia.

- Totalmente convencido de la idoneidad de los estilos de liderazgo democráticos en la empresa.

Resulta de enorme trascendencia el cumplimiento de ésta última característica, a la hora de elegir a los instructores adecuados, teniendo en cuenta la finalidad global del plan formativo. Como ya señalamos al principio del apartado, difícilmente un monitor puede convencer de algo de lo cual no está convencido.

3.3.6. Realización del plan formativo.-

Todas las fases anteriores encuentran su finalidad en la etapa de realización de las acciones formativas, en donde nos debemos ajustar a los siguientes principios pedagógicos y éticos[30]:

1. Enseñanza concreta. Ir de lo concreto a lo abstracto. Apelar a las observaciones antes de pasar al razonamiento, utilizando el experimento mientras más mejor.

2. Enseñanza activa o participativa. Aprender haciendo; favorecer la experiencia personal; hacer descubrir las cosas por sí mismo; suscitar la discusión.

3. Enseñanza progresiva. Ir de lo simple a lo complejo. No enseñar más de una cosa nueva a la vez: esperar a que haya sido asimilada para pasar a la siguiente.

---

[30]Seguimos a GISCARD, Pierre H. "Formación y perfeccionamiento de los mandos intermedios". Ed. Sagitario. Barcelona (1963).

4. Repetición. Repetir el ejercicio varias veces en la sesión. Recordarlo al día siguiente antes de pasar a nuevas materias.

5. Enseñanza variada. No mantener la atención exageradamente sobre una misma materia. Evitar el aburrimiento.

6. Enseñanza individualizada. Conocer personalmente a los alumnos. Tener en cuenta las características de cada uno y tratarlos de acuerdo con ellas.

7. Enseñanza estimulante. Animar. Apelar al interés, a los motivos personales. Dar ocasión de que se produzcan situaciones exitosas para los alumnos.

8. Enseñanza cooperativa. Promover el espíritu de ayuda mutua y de solidaridad. Favorecer el trabajo en grupo por todo lo que ello supone en cuanto a acumulación de experiencia, puntos de vista, etc.

9. Enseñanza dirigida. Evitar caminos equivocados y falsas maniobras. Corregir inmediatamente los errores. No dejar arraigar costumbres defectuosas: podrían desembocar en la creación de hábitos profesionales incorrectos.

10. Autoeducación. Favorecer la autoemulación (esto es la comparación consigo mismo en el tiempo). Acostumbrar al

autocontrol (control de los propios resultados y progresos).

Principios éticos:

1. Principio de competencia. Sólo se emprenderá la tarea de formar si se posee conocimientos y experiencias suficientes:
   - Del hombre y de su comportamiento.
   - De la profesión de instructor y de las técnicas pedagógicas.
   - De la materia a enseñar.

2. Principio de respeto. No debe considerarse al hombre a formar como un medio o un instrumento, por ello:
   - Buscar la adhesión de los formandos.
   - Dar toda la información para que ellos mismos adopten sus propios criterios.

3. Principios de lealtad.
   - No ocultarles los objetivos del plan formativo.
   - No actuar nunca a espaldas de los individuos formados.
   - Proscribir los métodos o técnicas de formación que llevan consigo el riesgo de "manipulación de conciencias".

Los principios pedagógicos y éticos vistos, nos esbozan una forma especial de dirigir la formación en las aulas: la formación activa y participativa. Tal metodología presenta indudables

ventajas máxime cuando las metas de todo el plan formativo son precisamente adiestrar en la democracia y la participación. Sin embargo, las destrezas que debe esgrimir el monitor que se enfrenta ante tal metodología son distintas a las que se exigían en la enseñanza tradicional. En efecto, la participación en el aula supone la abolición de la disciplina férrea, el silencio y el individualismo de los alumnos. Ahora nos encontramos ante un grupo en plena ebullición con el que sólo un instructor que conozca los procesos dinámicos que se dan en un grupo, podrá trabajar convenientemente.

Birkenbihl[31] afirma que en un grupo de seminario encerrado en un aula durante más de tres días se producen los siguientes procesos de dinámica de grupos:

a. La lucha por el liderazgo informal.
b. La lucha por un lugar en los "eslabones de mando".
c. La formación de un "nivel medio del grupo".
d. La formación de parejas ("pairing").
e. La elección de un papel.

No es nuestra intención aquí profundizar en cada uno de los procesos señalados por Birkenbihl, a cuyo libro citado remitimos al lector interesado en ellos. Sin embargo, las características concretas de nuestro plan de formación para la democracia, pudieran exigir un tratamiento específico o una buena reflexión

[31] BIRKENBIHL, Michael. Op.Cit. Cap.2.

sobre cada uno de los procesos citados, que sirva de orientación al monitor, en esta fase de realización.

En a) y b) tenemos dos procesos que van a ocupar al grupo, inicialmente, en adoptar una determinada estructura jerárquica interna. Que sepa el monitor que dichos procesos son inevitables y que debe fomentar, mediante ejercicios participativos, la consolidación del líder informal y la ordenación jerárquica del grupo. Una actitud parecida deberá adoptar el monitor ante el fenómeno d) o formación de parejas.

El proceso c) o formación de una forma única y común de pensar y de sentir por parte del grupo, resulta de vital importancia que encuentre un apoyo democrático por parte del monitor. Este deberá respetar la normativa informal del grupo ("qué cantidad de trabajo se debe hacer", etc.) permitiendo así que el grupo se acostumbre a trabajar sin una normativa formal agresiva y desafiante que busque la colisión con la informal. Esto último es lo que probablemente se ha venido dando en su grupo informal de trabajo y debe cambiarse en pos de un desarrollo o maduración democrática.

En último lugar tenemos el fenómeno de grupo quizás más importante: la elección de un papel o "role". Los papeles pueden clasificarse en activos o pasivos dependiendo de si el individuo lo adopta voluntariamente o si es arrastrado involuntariamente hacia él. Veamos cuáles son unos y otros:

Papeles activos:

- El jefe informal, ya visto,
- el más capaz,
- el de la oposición, (inconformista),

y los papeles pasivos:

- el más popular,
- el "gracioso",
- el sumiso,
- y el marginado.

El "más capaz" suele ser el más inteligente o, simplemente, un neurótico que lucha patológicamente por serlo, demostrarlo a los demás y, sobre todo, a él mismo. Debemos ser comprensivos con tal sujeto y orientar sus extremas autoexigencias en el desarrollo de su talante democrático.

El "inconformista", está a disgusto con casi todo. Le gusta entrar en conflicto con el monitor. Una vez más debe el monitor usar la democracia como herramienta de trabajo dejando que sea el propio grupo el que sancione su comportamiento negativo.

El mismo talante democrático y respetuoso deberá adoptar el monitor ante el "más popular" y el "gracioso". Suelen ser individuos muy queridos por el grupo, y cualquier ataque del monitor hacia ellos el grupo lo resentiría. El primero no suele mostrar deseos de poder y por ello no lucha por el liderazgo informal, el segundo suele ocultar detrás de sus gracias

debilidad y dificultades de aprendizaje.

Por último, el sumiso y el marginado deberán ser observados atentamente y buscar las causas que les han abocado a tales papeles, por si pudiéramos estar ante un error de selección.

3.3.7. Control del plan formativo.-

En esta última fase se hace necesario el diseñar adecuados mecanismos de control mediante los cuales podamos saber si los monitores funcionan adecuadamente, si los contenidos conceptuales son adecuados, si la metodología prevista se desarrolla con normalidad y si los mandos experimentan un cambio en sus actitudes y desarrollan sus aptitudes de mando democrático. Resulta así de importancia vital el pasar un cuestionario al final de cada curso buscando información sobre los aspectos señalados.

En función de los datos que arrojen los cuestionarios de control, pudieran tomarse medidas correctoras como sustituir a algún monitor, incidir en determinados temas, reciclar a algún mando no suficientemente formado en la democracia, etc...

Veamos, por último, algunas preguntas que pudieran figurar en el cuestionario de control:

1. Sobre el curso:

    * ¿Aprendió Ud. algo nuevo?

* ¿La metodología utilizada le pareció acertada?

2. Sobre el instructor:

* ¿Considera al monitor bueno? Califíquelo de 0 a 10.
* ¿Consiguió un clima de confianza?
* ¿Logra un ambiente de participación?

3. Sobre los objetivos:

* ¿Cree Ud. que su estilo de mando ha cambiado?
* ¿Cree Ud. que lo aprendido en el curso lo podrá ejercer?
* ¿Cree Ud. que la democracia será buena para la empresa?

3.4. LA IMPLANTACION DE LA ESTRATEGIA DE CAMBIO.-

La implantación de la estrategia de cambio lleva consigo una determinada problemática que nos parece conveniente abordar aunque sea brevemente. Convendría en este momento tener una referencia práctica sobre las pautas comunes que han seguido otras estrategias de cambio puesta en marcha exitosamente por otras organizaciones. Greiner[32] analizó 18 estrategias de cambio organizativo. De éstas, 11 tuvieron éxito y las restantes 7 no. Las pautas comunes en las de éxito son:

1. Existen condicionantes externos e internos que hacen imprescindible una implantación de una estrategia de cambio.

2. Siempre se ha observado la presencia de un hombre externo que entra en la organización como cabeza de ésta o como consultor externo.

3. El hombre nuevo, apoyado por la dirección de la organización, diagnostica el problema organizativo y establece la estrategia de cambio.

4. Las soluciones desarrolladas son puestas a prueba en pequeña escala antes de extenderlas a toda la organización.

5. A medida que se van consiguiendo resultados positivos,

---

[32]GREINER, Larry. "Patterns of Organization Change", en RODRIGUEZ PORRAS, J.M. Op.Cit. Pág 185ss.

se va extendiendo el ámbito de aplicación de la estrategia y, con el apoyo creciente de la alta dirección, se incorporan permanentemente al modo de vida de la organización.

De tales pautas podemos sacar dos conclusiones importantes:

a) Se hace necesario una plena concienciación previa de los candidatos seleccionados y de los mandos formados ya existentes en la organización, de su misión crucial dentro del cambio organizacional.

b) Se hace necesario una distribución estratégica de los nuevos mandos seleccionados en orden a conseguir una mayor eficacia global en el proceso de cambio. Esta distribución parece, por lo dicho por Greiner, más aconsejable que se haga a modo de polo, es decir, concentrando mandos democráticos seleccionados en un área concreta de la organización y desde ahí extender el cambio. Ahora bien, determinadas características específicas de una organización, creemos puede aconsejar la técnica contraria, esta es, distribuir uniformemente a los nuevos mandos por toda la organización.

Otra teoría que pudiera esclarecernos esta fase de implantación de la estrategia pudiera ser la de "la teoría del cambio planificado" original de Kurt Lewin y reelaborada

posteriormente[33]. El cambio planificado comprende tres fases denominadas "descongelación", "cambio" y "recongelación". Cada una de tales fases comprende además varios subprocesos. Pasemos a verlos:

1. Fase primera: Descongelación. En esta primera fase se pretende despertar, entre los miembros de la organización, una motivación por el cambio. A su vez esta fase comprende tres subfases:

a) Desconfirmación. El individuo debe percatarse de que una conducta no democrática ya no es útil, o nunca ha sido útil. Si logramos que los individuos caigan en la cuenta de tal circunstancia, sentirán un cierto fracaso el cual genera ansiedad. Tenemos, pues, una motivación para el cambio.

b) Ansiedad. Tal y como apuntabamos, la desconfirmación debe generar ansiedad. Si sólo produce cierta incomodidad, puede que no sea suficiente motivación para plantearse seriamente el cambio.

c) Seguridad psicológica. La ansiedad sin el convencimiento de que se puede cambiar hacia un estilo superior, hace sufrir infructuosamente al individuo. En efecto, hay que "vender" el cambio desde el ápice estratégico a todos los miembros de la organización. Una estrategia de cambio hacia la democracia, en la que nadie cree, está abocada, desde su

[33]Véase HUSE, Edgar. "Organization Development and Change". West Publishing Company. New York (1975).

nacimiento, al fracaso.

2. Fase segunda: Cambio. Conseguida, pues, la motivación por el cambio, se trata ahora de conseguir ese cambio en la forma de mandar de los líderes formales en la organización. En suma se persigue un cambio de valores, actitudes y hábitos no democráticos hacia valores, actitudes y hábitos democráticos y participativos. Lewin resalta en esta segunda fase dos cuestiones fundamentales:

a) La enorme utilidad pedagógica de la identificación de los cuadros de mandos, en una figura que dé ejemplo de comportamiento democrático. En nuestra estrategia, puede ser la selección la que provee de líderes a la organización, que sirvan de referencia identificativa.

b) Y la obvia necesidad de un plan de formación informativo y transformador.

3. Fase tercera: Recongelación. Estabilización del cambio. Busca que el cambio sea un proceso irreversible, que arraigue definitivamente y para siempre en las conductas de los líderes. No queremos, obviamente, que las conductas democráticas creadas a través del cambio sean flor de un día. La estabilización del cambio se produce a través de dos vías o subfases:

a) Confirmación vía experiencia. Tal y como se ha planteado la formación, creemos que el sujeto pone a prueba lo

aprendido, en el aula y fuera de ella. Los líderes formados y seleccionados comprueban que son ciertas las ventajas del estilo democrático y lo asume interiormente. El cambio cultural organizativo es indispensable.

b) Aceptación social. El entorno social del nuevo jefe democrático ejerce gran influencia en la estabilización del cambio. Debe ser propicio para evitar tentaciones reaccionarias en este sentido. El entorno de la organización constituido por el sector en que se mueva, puede ser, como vimos al principio del capítulo, otro factor determinante en el éxito del cambio. Por último, no debemos olvidar, que el cambio global rara vez es la suma de cambios individuales: la formación en equipo es más eficaz que la individual.

Son muchos los factores y circunstancias a tener en cuenta en un proceso de implementación estratégica para lograr un cambio cultural. Aunque las aportaciones vistas pueden resultarnos de interés general, sólo el estudio individual y concreto de cada estrategia que, a la luz de la presente tesis, pretenda implantar, puede dar respuesta a la problemática que plantea cada implementación en particular. Este apartado, creemos, no puede dar más de sí.

3.5. LA EVALUACION DEL PERSONAL COMO MECANISMO DE CONTROL Y ESTABILIZACION DEL CAMBIO.-

3.5.1. Importancia de la evaluación.-

En el cuartel de artillería en donde hicimos el servicio militar ocurrió un caso de cambio cultural que, como ejemplo, puede ayudarnos a ilustrar la importancia de la evaluación. La cuestión era que en la "cultura" del cuartel no estaba el que la tropa saludase militarmente a los sargentos. Era algo asumido por todos, tropa y mandos, aunque a algunos no gustase. A los pocos meses de incorporarnos al cuartel, ingresó en el mismo un grupo de sargentos recién salidos de la academia que, descontentos con esta "fea costumbre", decidieron emprender un cambio cultural. Tenían dos herramientas a su favor: una, era su propia presencia: sargentos nuevos, con una mentalidad nueva, formados en la disciplina más ortodoxa y sin contaminaciones de la misma cultura del cuartel. Otra, la formación que el C.I.R. (Centro de Instrucción de Reclutas) impartía a la tropa, en donde el saludo militar al sargento era sagrado, y así era enseñado.

Resulta curioso observar cómo las dos herramientas de cambio planteadas por esta tesis se daban en el intento de cambio cultural del cuartel. La selección, es decir, la incorporación de sujetos que hagan de revulsivo entre los propios sargentos y la tropa, a fin de reconquistar ese derecho perdido del saludo. Y la formación; formación que traían los nuevos sargentos y la

nueva tropa que, a través de los sucesivos reemplazados, se iban incorporando al cuartel. Sin embargo, ambas circunstancias no fueron suficientes...

En efecto, los nuevos soldados que venían muy mentalizados en la obligatoriedad de saludar militarmente a los sargentos, pronto asumían la vieja cultura del cuartel y acababan por no saludar. Hasta que el colectivo de sargentos, apoyados por los oficiales, no decidió evaluar dicho comportamiento en los soldados, y premiar o castigar en virtud de esa evaluación, el cambio no se produjo. Efectivamente, los sargentos emitieron juicios de valor negativos sobre aquellos "viejos" soldados que persistían en tal obsoleta actitud y elogiaron y premiaron a aquellos "nuevos" soldados que les saludaban ortodoxamente. El cambio cultural se había producido: ya era costumbre saludar a los sargentos.

La evaluación de personal, vemos, actúa en nuestro ejemplo, como mecanismo de control (saber si el cambio se produce) y estabilización (conseguir consolidar el cambio) de la nueva conducta militar. En esta doble vía creemos debe insertarse la evaluación, en nuestro modelo de cambio, tras la implantación de la estrategia democratizadora: la evaluación como herramienta de control y estabilización del cambio.

3.5.2. Un modelo de evaluación para el desarrollo.-

El valorar las conductas democráticas de jefes y subordinados importa tanto a ellos como a los responsables del cambio. En

efecto, adoptar un nuevo estilo de liderazgo y adoptar una actitud participativa exige un esfuerzo, por parte de los jefes y subordinados, que desean sea reconocido. De alguna manera estos demandan un adecuado sistema evaluativo donde los esfuerzos sean reconocidos y valorados. Del mismo modo, los responsables del cambio, desean saber hasta que punto las conductas democráticas son asumidas por los empleados para tomar medidas correctoras que garanticen el éxito de la estrategia.

Se hace, pues, imprescindible el diseñar un modelo de evaluación que presente como objetivos primordiales el conseguir un mejor aprovechamiento y perfeccionamiento democrático que conduzca a un alto nivel de satisfacción entre los empleados. Se trataría de identificar y aplicar las acciones más idóneas para corregir conductas no democráticas manteniendo un diálogo permanente Dirección-jefes-subordinados.

Antes de continuar desarrollando el modelo, conviene señalar que la evaluación para el desarrollo nada tiene que ver con la valoración de tareas e intenta ir más allá de las clásicas valoraciones al mérito. La valoración de tareas pretende evaluar sólo a la tarea haciendo abstracción del hombre que ocupa el puesto. Es de gran utilidad en las investigaciones de estructuras salariales pero, como vemos, difiere diametralmente del concepto de evaluación de las personas. Intenta ir más allá de las clásicas valoraciones al mérito, porque en éstas los objetivos son menos pretenciosos, buscando más cómo está el personal que cómo podría estar si se le desarrolla convenientemente.

Los pasos definitorios de la evaluación para el desarrollo son: la definición previa de los comportamientos democráticos concretos a seguir en un futuro más o menos próximo, la identificación de las desviaciones observadas en la práctica y, finalmente, la corrección de dichas desviaciones producidas. Veámoslos uno por uno:

a) Definición de los resultados y comportamientos democráticos correctos.

Si bien, la propia estrategia define perfectamente las nuevas conductas que se desean observar en jefes y subordinados, conviene que cada equipo de trabajo concrete al máximo las tareas que debe afrontar cada uno para lograr la democratización plena de dicho equipo de trabajo. Para lograr tal objetivo se hacen imprescindibles unas intensas reuniones Dirección-jefes-subordinados en donde se asignen tales tareas y se fijen los objetivos a alcanzar en cada una de ellas. Los resultados que cada subordinado y jefe se compromete a lograr en un periodo de tiempo determinado quedan expresados de forma precisa, concreta y, en lo posible, cuantificados.

b) Identificación de las desviaciones producidas en la práctica.

Estamos ante la fase evaluativa por excelencia, toda vez que lo que se trata ahora es de valorar el desempeño, de los jefes y subordinados, en términos de mayor o menor comportamiento

democrático y compararlo con los objetivos previstos. Identificamos, así, las desviaciones producidas con respecto a éstos últimos.

En la medida en que cuantifiquemos al máximo los objetivos y los patrones de medida del desempeño, tanto menos nos enfrentaremos a la problemática de la evaluación del personal, en lo que a subjetividades, riesgos e injusticias se refiere. El problema se reduciría a una mera constatación del grado de cumplimiento de unos factores concretos debidamente cuantificados.

No podemos dejar de abordar en esta etapa el análisis de las causas que motivan la desviación entre el comportamiento democrático deseado y observado. En realidad, las causas de cualquier comportamiento humano hay que buscarlas en la influencia que ejerce sobre el individuo el medio en donde se desenvuelve, del que emanan determinados estímulos, y en las peculiaridades innatas de la personalidad del individuo en cuestión[34].

En el medio, en donde se mueve el sujeto evaluado, pueden estar las causas de un deficiente comportamiento democrático. Así, la aún vigente normativa anterior, la disponibilidad o carencia de determinados instrumentos necesarios para el desempeño de la tarea, el nivel de información facilitado al trabajador, los sistemas y niveles retributivos, el estilo de liderazgo de un

---

[34]DAVIS, Keith y NEWSTROM, John. "El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional". Ed. McGraw Hill. México (1988). Pág 5.

supervisor que no quiere cambiar, etc., pueden impeler a un jefe o subordinado a adoptar bajos niveles de democratización.

Igualmente, determinadas peculiaridades innatas, pueden incapacitar a un individuo para el ejercicio de la democracia, tanto a nivel de mando -adoptando un estilo de liderazgo no democrático- como a nivel de empleado -mostrando incapacidad para trabajar en equipo y en participación-. En este sentido nos podría ser de mucha utilidad nuestro análisis de la personalidad democrática llevado a cabo en el apartado de selección en este mismo capítulo.

c) Corrección de desviaciones.

Estamos en la etapa que le da utilidad y sentido a nuestro modelo de evaluación. Efectivamente, de poco nos sirve diagnosticar deficiencias valorativas, en el desempeño democrático observado a raíz de la implantación estratégica, si no tomamos medidas correctoras que faciliten y estabilicen el cambio.

Si en la etapa anterior hemos analizado las dos causas de las que dependen el comportamiento humano, esto es, del medio o ambiente laboral y de sus características personales, las correcciones a realizar tendrán que incidir, lógicamente, en tales aspectos.

c.1.) Acciones sobre el medio laboral.

- Modificar la estructura organizativa "vieja" en lo que puede obstaculizar el cambio, esto es, derogando una

normativa caduca o regresiva, estableciendo unas relaciones oficiales de acorde con la filosofía democrática, favoreciendo las relaciones informales y los canales horizontales de información.

- Proporcionar al mando intermedio y al empleado más y mejor información sobre el trabajo diario y sobre lo que de él se demanda. Que conozcan los resultados de la evaluación para así, sin ocultamientos ni suspicacias, sepan lo que sus superiores opinan y esperan de él.

- Asegurarle los medios indispensables para ejercer democráticamente su trabajo, tanto materiales como humanos y financieros. En este sentido conviene comprender una baja respuesta democrática en un empleado que sigue recibiendo una dirección no democrática, a lo mejor, porque su jefe no ha querido cambiar de estilo de liderazgo. Igualmente, un mando puede encontrar obstáculos humanos en su decisión de cambio, si sus subordinados persisten en una mentalidad no democrática.

- Reconocer y premiar los méritos del personal, articulando un adecuado sistema retributivo que relacione la valoración de comportamientos democráticos y participativos con las gratificaciones económicas y no económicas.

- Mostrarle un plan de carreras de promoción que le permita conocer sus posibilidades de ascenso y de alcanzar cotas más altas de responsabilidad en el seno de la organización. La adopción de estilos democráticos en este tema resulta de particular importancia, como puede suponerse.

c.2.) Acciones sobre el propio empleado.

Volvemos a encontrarnos aquí con la ya consabida polémica de hasta qué punto e líder democrático nace o se hace. Podríamos también hacer extensiva esa polémica al subordinado, en cuanto nos planteemos si el empleado democrático y con capacidad de trabajar participativamente y en equipo, nace o se hace. Ya nos hemos decantado en esta tesis a favor de ambas posturas eclécticamente: el comportamiento democrático se aprende, se desarrolla pero, también es cierto, ciertos rasgos personales lo favorecen.

Cabe, pues, como acciones concretas a tomar sobre el empleado (líder o subordinado), el reciclarlo de nuevo en el plan formativo de la estrategia formulada en el capítulo, desde la perspectiva del liderazgo democrático como conducta que se aprende. Desde la perspectiva del perfil profesiográfico que hay que cumplir y que no se cumple, sólo se nos ocurre, como posible acción correctora, el desviar a aquéllos que no lo cumplen desde puestos de linea hacia puestos de staff, donde su incidencia en el estilo de mando y nivel de participación, sea mínimo. O al menos, esperémoslo así...

3.5.3. El Desarrollo Impulsado.-

El reciclaje formativo de mandos y subordinados puede, indudablemente, dar frutos muy apreciables. Sin embargo, creemos

que para dar una perspectiva más amplia a la evaluación de personal, en cuanto mecanismo consolidador del cambio pretendido, no puede sernos de más utilidad la implantación de técnicas de Desarrollo Impulsado (D.I.).

Sin pretender volver sobre el diseño del modelo formativo, que creemos que ha quedado suficientemente establecido, vamos a apuntar muy brevemente dicha técnica aludida.

El dejar a los mandos y subordinados a sus propias fuerzas e iniciativa, una vez sometidos a las acciones selectivas, promocionales y formativas que conforman la estrategia de cambio, pudiera ser insuficiente si no dispusieran de ayuda externa en el propio puesto de trabajo. Sería una actitud individualista que, por desgracia, no resulta inusual en el marco de nuestras organizaciones empresariales actuales. Cierto que para determinados individuos acostumbrados y capaces de hacerse a sí mismos, puede que la ayuda permanente en el puesto de trabajo pueda estar de más. Pero debemos pensar en aquéllos que, quizá por ser más débiles, fácilmente vuelven a adoptar vicios antidemocráticos a todas luces indeseables.

Apoyándose en la teoría de buscar el permanente apoyo externo como mecanismo consolidador del cambio, surge el Desarrollo Impulsado que no es otra cosa que un procedimiento a aplicar autónomamente por el jefe directo de cada empleado (sea mando o subordinado) para ayudarle y animarle a desarrollar sus capacidades y actitudes democráticas mientras trabaja, usando

métodos en cuya elección y aplicación haya participado aquél, de forma muy directa. El Desarrollo Impulsado opina que en el autodesarrollo hacia el cambio de los mandos y subordinados puede que los programas de cambio del Departamento de Personal tengan una incidencia no siempre definitivas. Máxime cuando tales acciones son vistas por el empleado como lejanas a su problemática cotidiana, al contrario de las relaciones cotidianas entre éste y su jefe inmediato.

Los principios implícitos en las técnicas de Desarrollo Impulsado son los siguientes:

. La mayor parte del posible desarrollo profesional de los mandos y subordinados se produce en el propio trabajo.

. Aprender a desarrollarse en el decurso de la tarea, implica, necesariamente, que ésta signifique, de algún modo, un reto estimulante para quien lo desempeña.

. La manera de comportarse del superior jerárquico influye determinantemente en la conducta democrática del subordinado que, como es bien sabido, tiende más a imitar lo que ve que a obedecer lo que se les ordena pero no ve.

. Los empleados necesitan participar activamente en el planteamiento de sus propios objetivos de desarrollo y establecer los correspondientes controles en la evolución de los mismos.

. Parece más efectivo y motivante el aprender por sí mismo, en la actividad diaria debidamente orientada, que intentar aplicar en la tarea las instrucciones y procedimientos

diseñados por otros desde los departamentos centralizados.

En definitiva, el Desarrollo Impulsado intenta ayudar a consolidar el cambio democrático, ayudando al hombre a encontrar soluciones a su compleja problemática de cada día, antes que imponerle esas soluciones desde fuera o desde arriba. Todo ello a fin de obtener dos resultados concretos. Uno inmediato: La satisfacción personal de llevar a cabo cada vez más y mejor las conductas democráticas deseadas, en el trabajo cotidiano. Otro, de ilusionado futuro: el desarrollo de sus capacidades que no conocerá más límites que las que él personalmente quiera fijarse.

3.6. RESUMEN DEL CAPITULO.-

Constatada histórica y científicamente la superioridad de la democracia a la hora de adoptar un estilo de mando y de tomar decisiones, nos enfrentamos ahora con el gran reto de diseñar una estrategia que impulse a la organización hacia el cambio de su estilo de liderazgo, de su filosofía empresarial. El planteamiento es, pues, bien sencillo: qué hacer para cambiar.

Sin embargo, contemplando hace poco a una gran organización claramente autoritaria, no podía menos que pensar en lo extremadamente difícil que sería el provocar un cambio en este sentido. Cómo modificar actitudes en personas adultas que llevan lustros mandando autocráticamente. Cómo imaginar a los empleados, que probablemente nunca han participado en una decisión importante de sus jefes, participando ahora activa y democráticamente en los destinos de su organización. El cambio se presenta, como digo, difícil pero no imposible.

Creemos, por tanto, que a nadie se le esconde la dificultad que encierra un cambio de tal magnitud. Sin embargo, este tercer capítulo se terminó felizmente, es decir, hemos tratado de abrir un camino que permite albergar esperanzas a aquellas empresas que se planteen seriamente el cambio.

Primeramente, hemos identificado el tipo de problemática con la que nos enfrentamos. Efectivamente, el liderazgo es un elemento cultural y su modificación determina, obviamente, una estrategia

de cambio cultural. Ante una transformación tan profunda sólo cabe acciones igualmente profundas que, mostrando gran eficacia, conformen una estrategia de tal entidad que logre producir el cambio deseado.

Debemos, sin embargo, huir de lo arriesgado y difícil que supone el afirmar la existencia de una estrategia "standard", que actúe a modo de remedio universal. El problema es sin duda más complejo y exige un tratamiento más profundo que contemple, en todo momento, la especificidades de cada caso concreto.

Creemos ofrecer ese modelo de cambio cultural que contempla la problemática concreta de cada organización que desee implantar en su seno una estrategia de cambio. Existen, en efecto, multitud de posibles amenazas y oportunidades en el ámbito externo y puntos fuertes y débiles, en el interno, que condicionan enormemente el posterior diseño de la estrategia apropiada en cada situación.

Aún con todas las salvedades expuestas, hemos afrontado el diseño de las lineas generales de una estrategia de cambio fundamentada en las principales técnicas que nos aporta la gestión de recursos humanos: la selección de personal, la formación de personal y la evaluación de personal como mecanismo, esta última, de control en la implantación de la estrategia. Creemos, en efecto, que es posible cambiar el estilo de liderazgo en una organización mediante: 1) un cambio en la política de selección de personal, de forma que sólo aquellos que muestren vocación y aptitudes

democráticas pasen, a partir de ahora, a formar parte de la organización, 2) un plan exhaustivo de formación, donde se enseñe y motive a los empleados y jefes a trabajar en democracia y 3) mediante un adecuado plan de evaluación en donde se controlen los resultados de las dos acciones antedichas, corrigiendo desviaciones e incentivando aquellos comportamientos deseados.

Terminamos pues con una doble afirmación: sí es posible cambiar y sí creemos haber abierto en este capítulo un camino firme por el cual poder alcanzar los grandes beneficios de un liderazgo democrático.

CAPITULO IV
Estrategia de cambio: Constataciones Empíricas

4. ESTRATEGIA DE CAMBIO: CONSTATACIONES EMPIRICAS.-

4.0. INTRODUCCION.-

Tras el esfuerzo llevado a cabo en el capítulo anterior por conseguir establecer una estrategia de cambio que posibilite a una organización a adoptar un estilo de dirección democrático, creemos interesante terminar la presente tesis relacionando una series de casos de empresas, ubicadas en nuestro país, que hayan experimentado un proceso de cambio en su estilo de dirección. Creemos que a través del presente capítulo podemos constatar empíricamente, con las limitaciones de la metodología utilizada, muchas de las aseveraciones efectuadas a lo largo de la tesis.

Efectivamente, la metodología de los casos pretende analizar determinadas empresas no tanto desde una perspectiva de rigor estadístico sino, más bien, desde variables cualitativas difícilmente cuantificables. La razón puede muy bien ser la heterogeneidad de la información que se analiza y la enorme cantidad de condicionantes externos que actúan sobre los fenómenos que se pretenden observar. Aun así, desde la propia metodología del caso, hemos tenido que realizar una ingente labor de síntesis. El propio Eduardo Bueno[1] se refiere a la metodología del caso afirmando que "la mayor dificultad ha sido tener que sintetizar...la información, a veces heterogénea, ... en unas

[1]BUENO, E. y MORCILLO, P. "Dirección Eficiente". Ed. Pirámide. Madrid (1990). Pág 13.

pocas páginas y en unos gráficos y cuadros concretos".

¿Qué pretendemos conseguir con estos casos? Quizás podríamos responder a esta pregunta estableciendo un triple objetivo:

1) Corroborar empíricamente que la adopción de estilos de mando participativos, delegantes y humanos ha generado, en las empresas consultadas, desempeños eficaces y alta satisfacción entre los trabajadores.

2) Constatar, igualmente, que las empresas consultadas, al apostar por tales estilos de dirección, han desarrollado un plan, más o menos consciente, a fin de mentalizar a sus mandos y directivos de las ventajas de su adopción.

3) Comprobar, por último, que tales acciones mentalizadoras han nacido de una adecuada Política de Selección, Formación y Evaluación de Personal pilotada, como es lógico, por el Departamento de Recursos Humanos.

¿Cómo pretendemos alcanzar tales objetivos? Indudablemente a través de la propia metodología de casos prácticos de empresas que hayan vivido tales circunstancias. Para ello hemos seleccionado aquéllas que creemos más se ajustan a la problemática planteada en la presente tesis. La labor no ha sido fácil. Muchas empresas que nos resultaban útiles no admitían nuestra visita, otras, que sí la admitían no resultaban lo suficientemente útiles. Al final hemos conseguido cuatro casos

de empresas a las que efectivamente visitamos y solicitamos información suficiente para narrar su experiencia de cambio.

Como introducción al caso práctico nos ha parecido lógico iniciarlo dándole una oportunidad al lector de que conozca de qué empresa estamos hablando en orden a su objeto social, localización geográfica, historia de su fundación, y desarrollo hasta la actualidad. Así mismo podría ser interesante proporcionar un bosquejo de su estructura organizativa y de la situación en la misma del Departamento de Recursos Humanos, si lo hubiere, o del Consulting de Personal externo con el que normalmente trabaja. Por último, sería de interés el demostrar, con un mínimo de datos, que nos encontramos ante una empresa rentable a través de una evolución de ventas y beneficios en los últimos años.

En segundo lugar parece interesante detenernos un poco en el Departamento de Recursos Humanos dado su necesario protagonismo en el proceso de cambio estudiado. Podríamos hablar brevemente de su nacimiento y desarrollo posterior, de su estructuración interna, de la actividades propias de cada sección y de las características de la plantilla con que trabaja (evolución, edad media, rotación, absentismo, etc.).

Por último, hemos de profundizar en el corazón del caso práctico: cómo se ha producido el cambio. Intentamos alcanzar los objetivos propuestos en un principio. Quizás las empresas consultadas no han planificado un cambio diametral de su estilo de liderazgo,

quizá sí. De cualquier forma suponemos que una organización que apueste por un estilo de dirección democrático y participativo, muy probablemente, ha sufrido un proceso de cambio más o menos consciente, en el menor de los casos, de menos a más participación y en donde la Formación, la Selección y la Evaluación han jugado un papel crucial.

Todo ello nos lleva a poder hablar de un antes y un después. Para analizar estas dos situaciones vamos a seguir el esquema que sigue:

- Situación anterior:
    - ¿Cómo se supervisaba antes?
    - Grado de participación de los subordinados
    - Grado de descentralización de la organización
    - Utilización del trabajo en equipo
    - Clima laboral, absentismo, rotación
    - Indices de productividad y calidad observados

- Situación actual:
    - ¿Cómo se supervisa ahora?
    - Participación de los trabajadores
    - Descentralización
    - Trabajo en equipo
    - Clima laboral, absentismo, rotación
    - Productividad y calidad del desempeño

- Proceso de cambio:
    - ¿Hubo un cambio previsto?
    - ¿Fue programado?
    - ¿Se estableció algún modelo?
    - Protagonismo del Depto. de Recursos Humanos
    - Utilización de la Formación, Selección y Evaluación
    - Dificultades encontradas
    - Breve historia del proceso implantado

4.1. ALCAMPO Y SU NUEVO PROYECTO: PROGRESAR JUNTOS.-

4.1.1. Datos generales de Alcampo.-

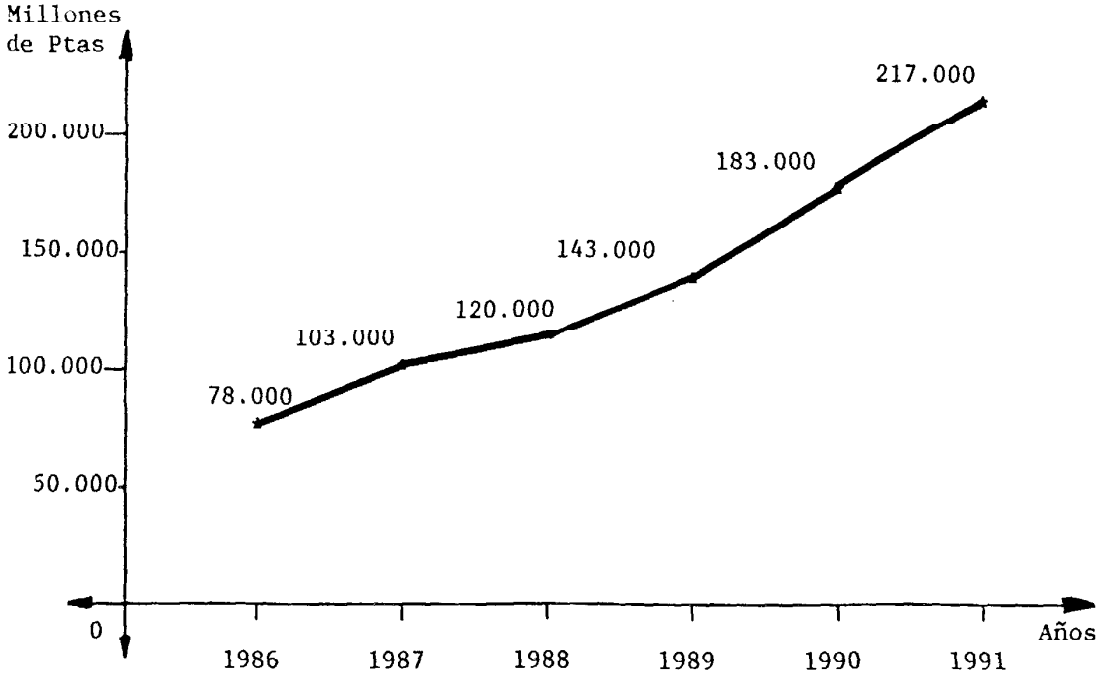
El 23 de Febrero de 1981 se iniciaba en Utebo (Zaragoza) un ambicioso proyecto. Se abrió al público el primer Hipermercado de lo que hoy es una cadena con peso específico y personalidad propia en el sector de la distribución comercial española. Perteneciente al cien por cien al grupo francés AUCHAN (con casi 50.000 empleados y cerca de 600 establecimientos entre restaurantes, tiendas especializadas e hipermercados en todo el mundo), Alcampo es hoy uno de los más importantes hipermercados de España y uno de los más rentables.

Su crecimiento ha sido pues espectacular, pues sólo en diez años ha pasado de cero a una facturación de 217.000 millones de pesetas en el ejercicio de 1991. Ocupa la tercera posición en el ranking de ventas de su sector tras Pryca y Continente. Sólo en los últimos tres ejercicios ha pasado de 143.000 millones a 217.000 millones de pesetas en ventas. La Figura 4.1. nos muestra su evolución de ventas en los últimos años.

Hoy, con dieciocho centros en España[2], Alcampo es una realidad porque forma ya parte de la vida de los consumidores en casi todas las autonomías de España y porque sus casi ocho mil

[2]Pronto serán diecinueve con la próxima apertura de un hipermercado en Santa Cruz de Tenerife.

FIGURA 4.1. Evolución de ventas de Alcampo.



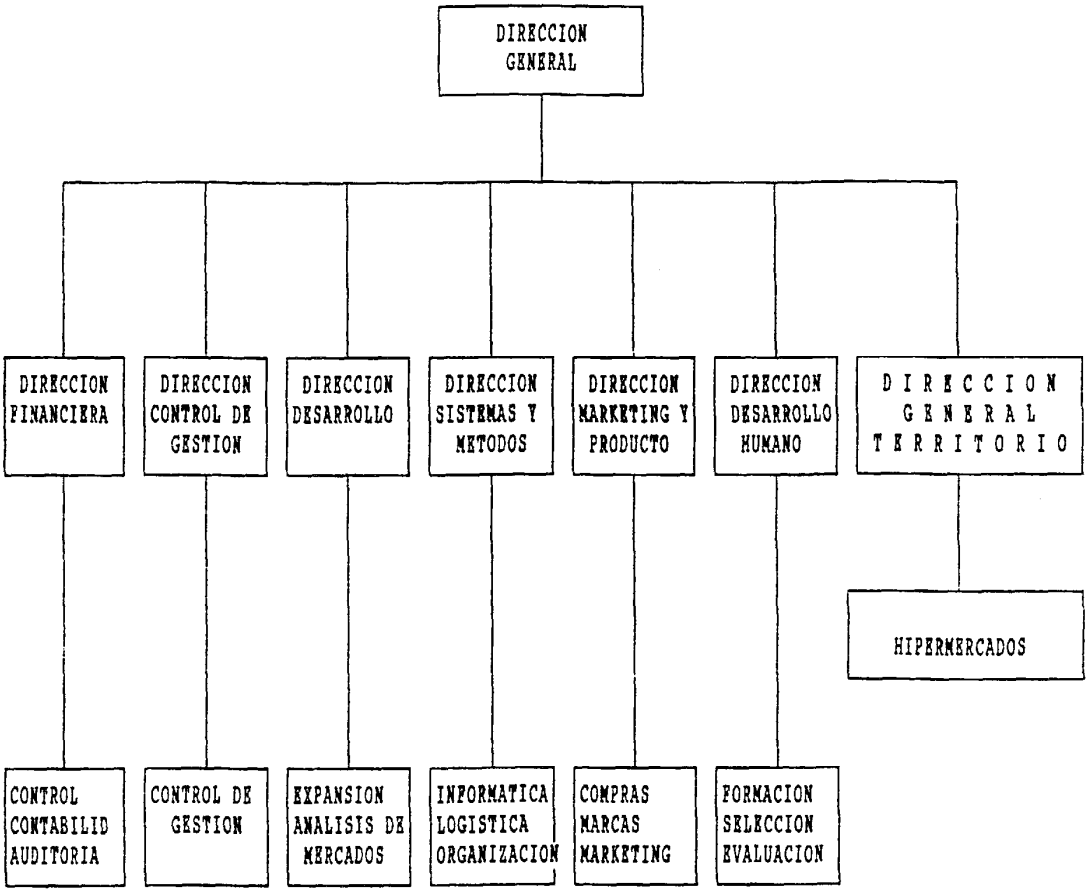
Fuente: Elaboración propia.

colaboradores han forjado, con su trabajo diario, el espíritu de una empresa que lucha por ser, a finales de esta década, la empresa líder de la distribución comercial en España.

La estructura organizativa de Alcampo responde a unos patrones iniciales de un potencial altamente participativo y descentralizador. Nos explicamos. El andamiaje de la organización creado por Auchan respondía a una filosofía descentralizada y democratizada, si bien tales calificativos no han empezado a ser una realidad sino desde hace pocos años.

Francis Lepoutre, Director General, coordina no sólo cada uno de

Figura 4.2. La Dirección General de Alcampo.



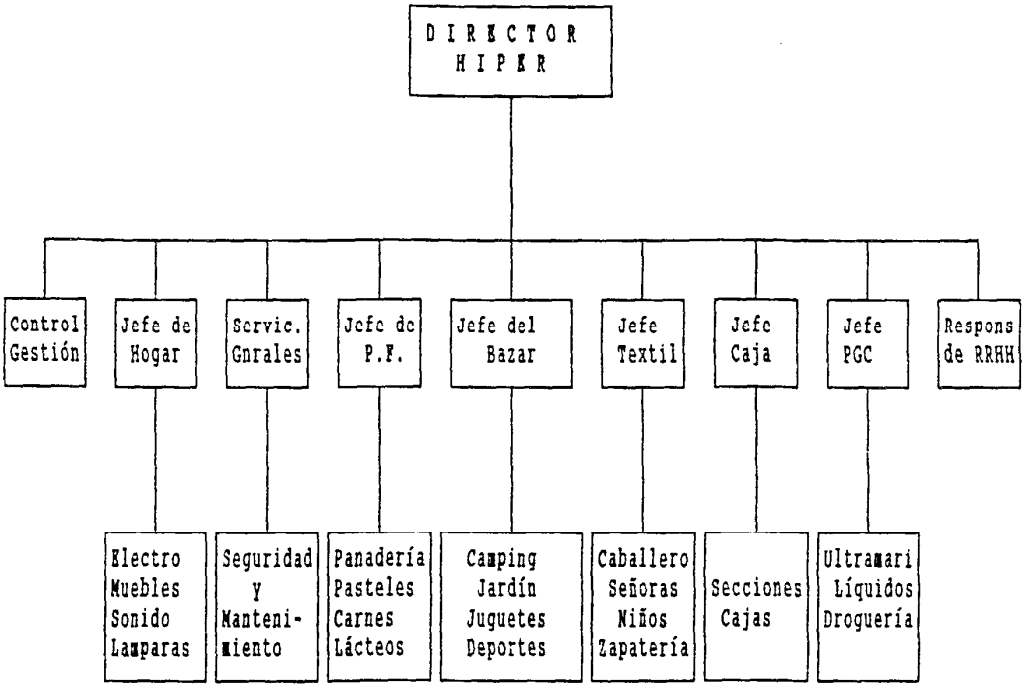
Fuente: Elaboración propia.

los seis departamentos madre de la organización (véase la Figura 4.2.) sino la Dirección General Territorial que dirige, a su vez, cada porción de la red de hipermercados establecida en cada región española.

La estructuración descentralizada alcanza su máxima expresión cuando descendemos a la organización de la dirección de cada hipermercado. (Véase la Figura 4.3.). En efecto, cada director de centro dirige una pequeña empresa en donde son pocas las funciones centralizadas desde las oficinas centrales en Madrid. A su vez cada jefe de sección la organiza con total libertad llegando incluso a elegir los productos qué se compran y, si las peculiaridades del mercado exigiese, a quién se debe comprar, esto es, al proveedor. Los jefes de sección, debidamente formados, organizan, pues, su sección como resultado de la gran descentralización de la organización de Alcampo. Deciden sobre aspectos como el merchandising, la formación de sus colaboradores, permisos, vacaciones, etc. Y participan, a su vez, activamente, en las decisiones de la Dirección del centro. Es este el camino que la Dirección de Alcampo cree que le puede llevar a alcanzar los mayores éxitos a todos los niveles.

Tal y como muestra la Figura 4.3. todas las secciones están estructuradas en varios sectores al frente de los cuales nos encontramos a la figura del Jefe de Sector que goza de la misma autonomía y niveles de participación, en la Dirección del Centro Comercial, que la comentada para el Jefe de Sección.

FIGURA 4.3. La Dirección del Hipermercado.



Fuente: Elaboración propia.

Sin duda, la aparición de los hipermercados en España ha contribuido de manera significativa a la "revolución comercial" que creemos se está produciendo y a la modernización de las estructuras del sector de la distribución. Su potencia va a hacer posible además una renovación de los pequeños y medianos comercios que buscarán y encontrarán su nuevo camino en fórmulas también modernas: la especialización, la agrupación o las franquicias. Lo que es obvio es que, a la altura de 1992, casi ya en el siglo XXI y en una Europa unida, no va a ser fácil mantener un negocio con estructuras anticuadas y falto de competitividad.

Si miramos al futuro hay una fórmula que está funcionando (de la que Alcampo es pionero), y que va a tener un fuerte incremento: los hipermercados localizados e integrados en centros comerciales, actuando como locomotoras de los mismos. En la actualidad existen ya en España más de 100 centros, con una superficie total de más de un millón de metros cuadrados y que representan un 4 por 100 de las ventas al detalle.

En Alcampo se está haciendo una aportación clave para el desarrollo, el fomento del empleo y la modernización del sector, mejorando el entorno social -hay casos como los de Vaguada (Madrid) y Sevilla que son un claro exponente de ello- tratando siempre de ofrecer la mayor calidad, al mejor precio y con un amplio surtido en beneficio del consumidor.

4.1.2. El Departamento de Recursos Humanos de Alcampo.-

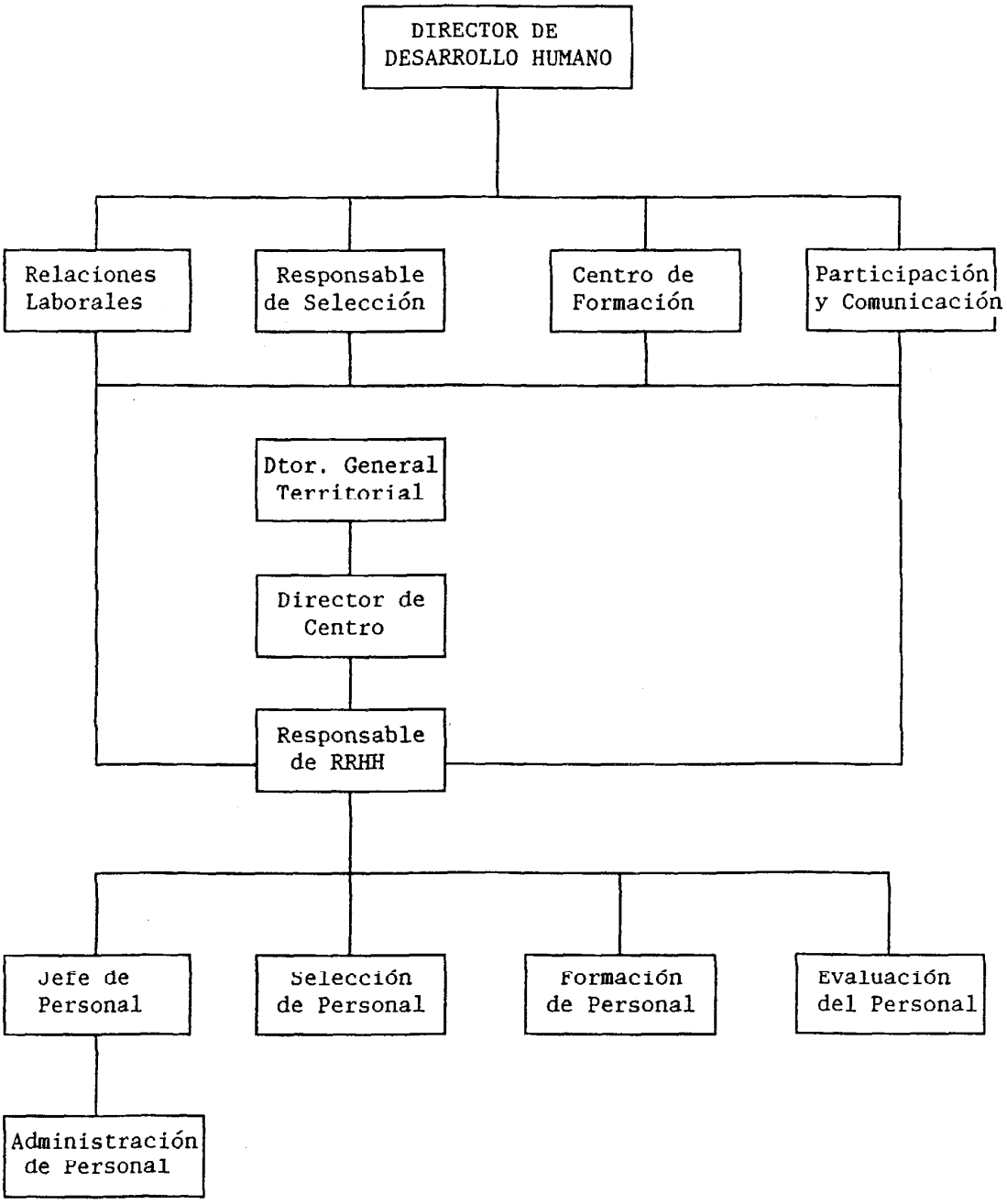
Siempre hemos creído que la estructura y el talante de un Departamento de Recursos Humanos no es sino un inequívoco indicio de cómo es el resto de la organización. En el caso que nos ocupa es de justicia decir que el Departamento de Recursos Humanos de Alcampo es una clara muestra del espíritu descentralizador y democrático hacia el cual camina dicha empresa.

Su estructura global es simple. Un departamento central que coordina y asesora en la problemática diaria a la que, en materia de personal, se enfrenta el responsable de Recursos Humanos en cada Centro Comercial. Véase la Figura 4.4.

El Servicio Central de Recursos Humanos nació con los inicios de la andadura de Alcampo, pero sólo desde hace cuatro años funciona con la totalidad de los servicios existentes. El esfuerzo por provocar el cambio del que luego hablaremos, motivó, entre otras acciones, la creación de un fabuloso Centro de Formación en La Moraleja (Madrid). La propia incorporación a cada Centro Comercial de un responsable de los Recursos Humanos que modificase la orientación de las funciones de personal desde una perspectiva de Administración de Personal a una moderna Dirección de Recursos Humanos responde, igualmente, a este proyecto de cambio.

El desarrollo ha sido espeluznante. Sólo en los últimos cuatro años ha pasado de dos colaboradores a más de treinta en la

FIGURA 4.4. Estructura Global del Departamento de Recursos Humanos de Alcampo.



Fuente: Elaboración propia.

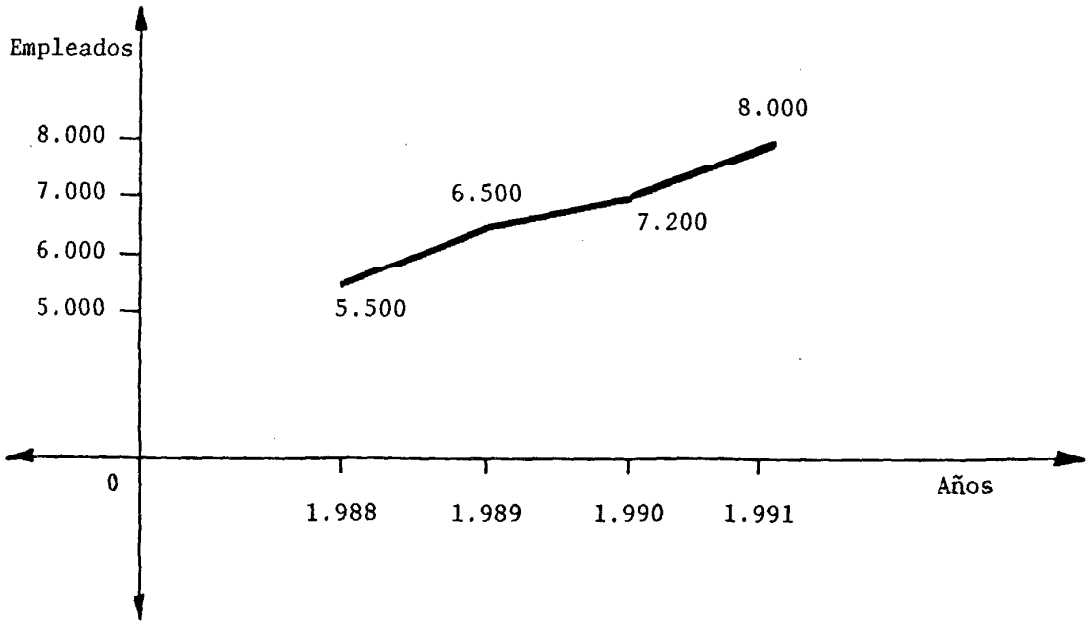
actualidad. Sin contar los dos hombres de Recursos Humanos territoriales, veinte responsables en los hipermercados, veinte Jefes de Personal y los aproximadamente sesenta auxiliares destinados a dicha área de personal.

Las nóminas, físicamente, se elaboran en cada centro, lo que da una perspectiva del grado de descentralización del Area de Personal. Lo mismo podemos decir de la gestión de altas y bajas por enfermedad y servicio médico. La selección y formación de los colaboradores se efectúa en cada centro. Sólo se lleva a cabo en Madrid las funciones reseñadas relativas a los Jefes de Sección y Sector. En lo que se refiere a la formación de Jefes, es ésta la función que más ocupa la labor del Centro de Formación Central. La selección de éstos se lleva a cabo mediante Consultorías externas pero bajo criterios preestablecidos por Alcampo. La evaluación es dirigida desde cada Centro Comercial y comunicados sus resultados a Madrid para su estudio comparativo.

La plantilla es joven. Apenas veinticinco años de edad media, lo que la hace propicia para llevar a cabo un cambio cultural con menos resistencias. Su evolución ha sido paralela al crecimiento global de la compañía. Véase la Figura 4.5.

Creemos que el lector se habrá hecho una clara idea de la realidad de la empresa Alcampo hoy. Llegar hasta aquí no ha sido a través de una camino fácil. Un proyecto de cambio llevado exitosamente a cabo, ha influido decisivamente en la consecución

FIGURA 4.5. Evolución de la plantilla. Periodo 1988-91.



Fuente: Elaboración propia.

de estos logros. Pasemos, pues, a estudiar tal proceso de cambio cultural.

4.1.3. Evolución de la Cultura Organizativa en cuanto al Estilo de Liderazgo se refiere.-

Hasta 1989, Alcampo sólo se había preocupado en crecer. Su obsesión era los objetivos de ventas, los resultados y las cuotas de mercado. Sin embargo, la Dirección observa graves signos de enrarecimiento del ambiente en los centros de trabajo, una Rotación del personal grande (entre un 25% y un 30%), descontento, poca integración, bajo espíritu de empresa y un

absentismo mejorable.

Alcampo analiza el comportamiento de sus cuadros de mandos y ve en ellos la causa y el medio por el que ha de pasar la solución a tal problemática. Los jefes mandaban autocráticamente, alejándose al máximo de la realidad de su subordinado, mostrándose ajeno a su problemática humana e ignorando sus sugerencias sobre mejoras en la productividad. Los colaboradores no participaban en absoluto en las decisiones de sus jefes que encerrados en sus torres de marfil hacían y deshacían según su único y "privilegiado" criterio.

La Organización, aun no presentando una excesiva centralización, acusaba las perniciosas deficiencias de una excesiva acumulación de funciones en las Centrales, tanto globalmente, como en cada Centro Comercial en particular.

Trabajar en equipo suena lejano, extraño e, incluso, desafiante ante la autoridad establecida. No sólo no se trabaja en equipo sino que no se sabe y, en casos, no se puede trabajar así. La Dirección se plantea que algo puede estallar y dar al traste con todo lo conseguido en objetivos de expansión y crecimiento. Hay que hacer algo. Y se hizo. Nació el "Proyecto de Empresa".

En 1989, la Dirección General de Alcampo encargo a la consultora Price Waterhouse, la realización de un estudio social de la empresa, que le permitiera, teniendo una visión objetiva de la misma, establecer un plan de acción para corregir las posibles

deficiencias existentes estableciendo las mejoras necesarias que propiciaran un entorno socio-laboral adecuado.

Este "Proyecto de Empresa", basado en las conclusiones del estudio, se redactó en el transcurso del primer semestre de 1990, y fue presentado, durante el último trimestre del mismo año, en todos los centros de la Sociedad, al conjunto de colaboradores, como un compromiso de la Dirección General.

El Proyecto de Empresa de Alcampo es el resultado de una firme voluntad de la cúpula directiva de la Sociedad por consolidar y mejorar, si cabe, la ventajosa posición de Alcampo en el mercado, cambiando la filosofía de la organización en una triple vertiente: la social, la económica y la humana. El Proyecto de Empresa es, por tanto, en primer lugar un Proyecto Social (a), un Proyecto Económico (b) y, por último, un Proyecto Humano (c).

(a) Un Proyecto Social.

Alcampo quiere esforzarse por entender su papel en la mejora que ofrecen los nuevos sistemas de distribución en una sociedad donde la familia cambia sus hábitos de compra producido, básicamente, por la incorporación de la mujer al mundo laboral. Alcampo quiere ser consciente de su contribución decisiva a este fenómeno social ofreciendo una nueva forma de entender las compras del hogar. En este sentido el Proyecto de Empresa habla del cliente como la razón de ser de Alcampo planteando, como objetivo prioritario, la satisfacción del mismo, principal vía para el crecimiento y

desarrollo estable de la empresa.

Pendientes de la evolución del mercado y atentos a las necesidades cambiantes de los clientes, Alcampo quiere ofrecer siempre una amplia variedad de productos de calidad para satisfacer hasta a los más exigentes, gracias a una cuidadosa selección de proveedores y a un control de calidad muy estricto.

En lo que se refiere a los servicios al cliente, Alcampo quiere arbitrar los mecanismos que le permitan obtener información necesaria sobre las necesidades de sus clientes para dar respuesta a cuantas cuestiones puedan plantearse. Para facilitar la realización de las compras a los clientes, Alcampo trata de agrupar gran variedad de productos en una misma superficie, poner a su disposición un parking gratuito y de fácil acceso, sistemas de pago y financiación ágiles, adaptar los horarios del Centro Comercial a sus necesidades, dedicar, en fin, todos los medios materiales y humanos necesarios para su atención y servicio.

Los Centros Comerciales deben estar concebidos con pasillos amplios, iluminación y climatización adecuados, información precisa sobre todos los productos, máxima limpieza, atractiva presentación de los artículos y cuidadas instalaciones. Alcampo, para poder cumplir tales objetivos, quiere contar con profesionales de la distribución comercial en autoservicio y especialistas en aquellas áreas en que es necesaria la venta asistida.

(b) Un Proyecto Económico.

Que busque la eficacia y la prosperidad, elementos necesarios para el crecimiento de la empresa y el beneficio económico de todos (empresariado y colaboradores), basado en una adecuada planificación, como base de una gestión eficaz, cimentada en políticas claras y estables en el tiempo que concrete los ejes de actuación y las prioridades, y prevea la dotación de los medios necesarios para la ejecución del trabajo, con criterios de productividad.

Que busque, igualmente, una adecuada flexibilidad partiendo de la realidad del mercado que exige una continua adaptación e innovación a lo que la organización de Alcampo pretende responder con la suficiente flexibilidad para adaptarse a las necesidades de cada momento.

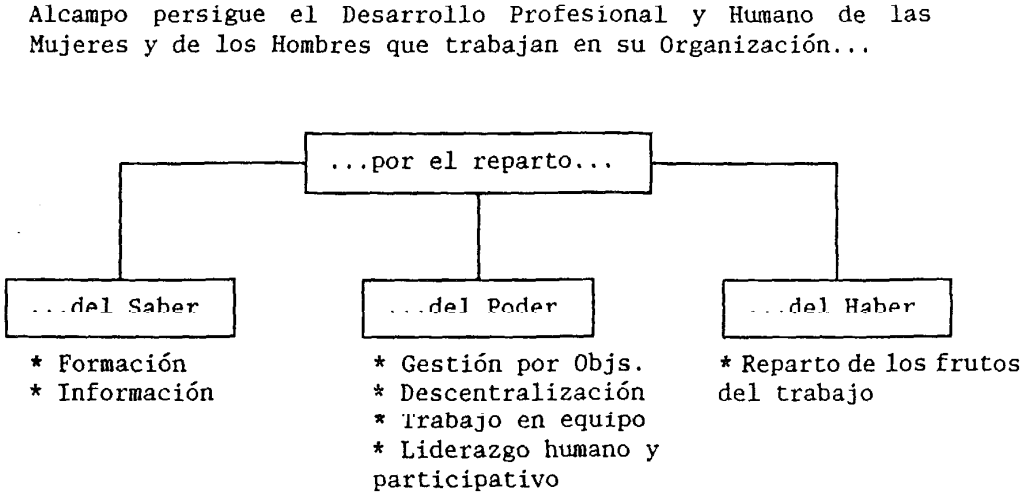
La nueva gestión pretende, en suma, la máxima eficacia, buscando la optimización de recursos a partir de una correcta dotación de medios, evitando los gastos y las inversiones no productivas y realizando una evaluación continua de los resultados obtenidos.

(c) Un Proyecto Humano.

El clima laboral enrarecido y desmotivante encuentra respuesta en este ambicioso Proyecto Humano de cambio de las relaciones humanas y condiciones de trabajo. El desarrollo de este proyecto puede ser perfectamente asimilable al modelo de cambio cultural

propuesto en nuestra tesis. Indudablemente su planteamiento guarda peculiaridades propias basadas, por cierto, en un esquema muy claro y a la vez original. (Véase la Figura 4.6).

FIGURA 4.6. El Proyecto Humano de cambio de Alcampo.



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en dicha Figura 4.6., el Proyecto Humano es esencialmente participativo. Pretende el reparto del saber como base de composición de un plan formativo dirigido fundamentalmente, en una primera instancia, a los cuadros de mando y, a través de éstos, a toda la organización. El objetivo de los cursos de mandos es el de mentalizarlos y formarlos en:

1. La necesidad del cambio.
2. Las ventajas de la participación.
3. La eficacia del "Proyecto Empresa".

4. El adiestramiento de habilidades para el mando.

5. El adiestramiento en impartir formación a sus colaboradores haciendo hincapié en el trabajo en equipo.

El contenido de los cursos no difiere sustancialmente de los módulos planteados en la presente tesis, incidiendo particularmente en la motivación, el liderazgo participativo, las ventajas del trabajo en grupo, etc.

Igualmente la nueva filosofía de Alcampo propugna el reparto del saber a través del establecimiento de una política de comunicaciones clara y eficaz. La información permanente de los colaboradores y jefes debe ser una constante que contribuya a crear una organización transparente con unos objetivos, necesariamente conocidos por todos, para ser compartidos en ejecución y responsabilidad.

Siguiendo el esquema del Proyecto Humano (Figura 4.6.), el "reparto del poder" da una idea de hasta donde pretende llegar Alcampo en su estrategia de cambio. El poder debe ser repartido, descentralizado, participado por todos. El trabajo en equipo, articulado por las reuniones de sección, debe presidir toda la vida de éstas. Dichas reuniones deben cumplir diversos objetivos tales como el comentar cómo se ha desarrollado la vida en cada sección, el conseguir una información clara en todas las direcciones y la formación del Jefe a sus subordinados. (Véase la Figura 4.7.).

FIGURA 4.7. La Reunión de la Sección. Elemento clave de la política de participación.

* **OBJETIVOS:**

  - La vida de la Sección
  - Información
  - Formación

* **TEMAS A COMENTAR:**

  - Vida de la Sección
    . Comercio
    . Gestión (Cuenta de Explotación)
    . Organización
  - Vida del Hiper
  - Vida de la Empresa
  - Prima de Progreso

Fuente: Elaboración propia.

Por último, en el reparto del Haber, Alcampo pretende una política de retribuciones que fomente la participación del colaborador en la marcha de la empresa a través del establecimiento de pluses por beneficio, retribuciones por rendimientos (donde la capacidad y ejercicio de la participación puntúan muy favorablemente) y a más largo plazo: el accionariado de la plantilla.

Hasta aquí la declaración de principios e intenciones de Alcampo en orden a cambiar su cultura a través del "Proyecto Empresa". ¿Cómo intenta Alcampo cambiar su cultura?, ¿cuáles son sus herramientas?

La herramienta de cambio básica de Alcampo, está siendo la Formación. Todo el mundo tiene derecho y deber de formarse. Como objetivo, todo el mundo tiene que dedicar un 10% de su jornada a formarse y/o a formar a los demás. También se muestra muy eficaz la Selección y la Promoción, una como medio para cubrir vacantes del exterior con candidatos de clara orientación participativa y de trabajo en equipo, y otra para cubrir tales vacantes a través de ascensos de colaboradores con idénticas características. Y, por último, también Alcampo esgrime la Evaluación del Personal, premiando retributivamente y no retributivamente la participación y el trabajo en equipo (reuniones de sección).

¿Cuál es el resultado, hasta ahora, del "Proyecto de Empresa"? Aunque los plazos de implantación de la nueva cultura llegan hasta 1993 según el informe de Price Waterhouse aludido, ya se están recogiendo frutos significativos. El propio Departamento de Recursos Humanos nos dice a modo de comentario, quizá no muy científico, pero altamente significativo, que "los colaboradores y jefes ahora se saludan", haciendo alusión a la ausencia de dichos saludos en una situación anterior al cambio.

De cualquier forma, el clima laboral ha mejorado notablemente. Las reuniones de sección en 1991, en tres centros, cumplieron más del 90% del tiempo preestablecido, en otros cuatro más del 80%, en un octavo más del 70%, tres más pasaron del 50%. Sólo en siete centros todavía no se habían reunido casi nunca.

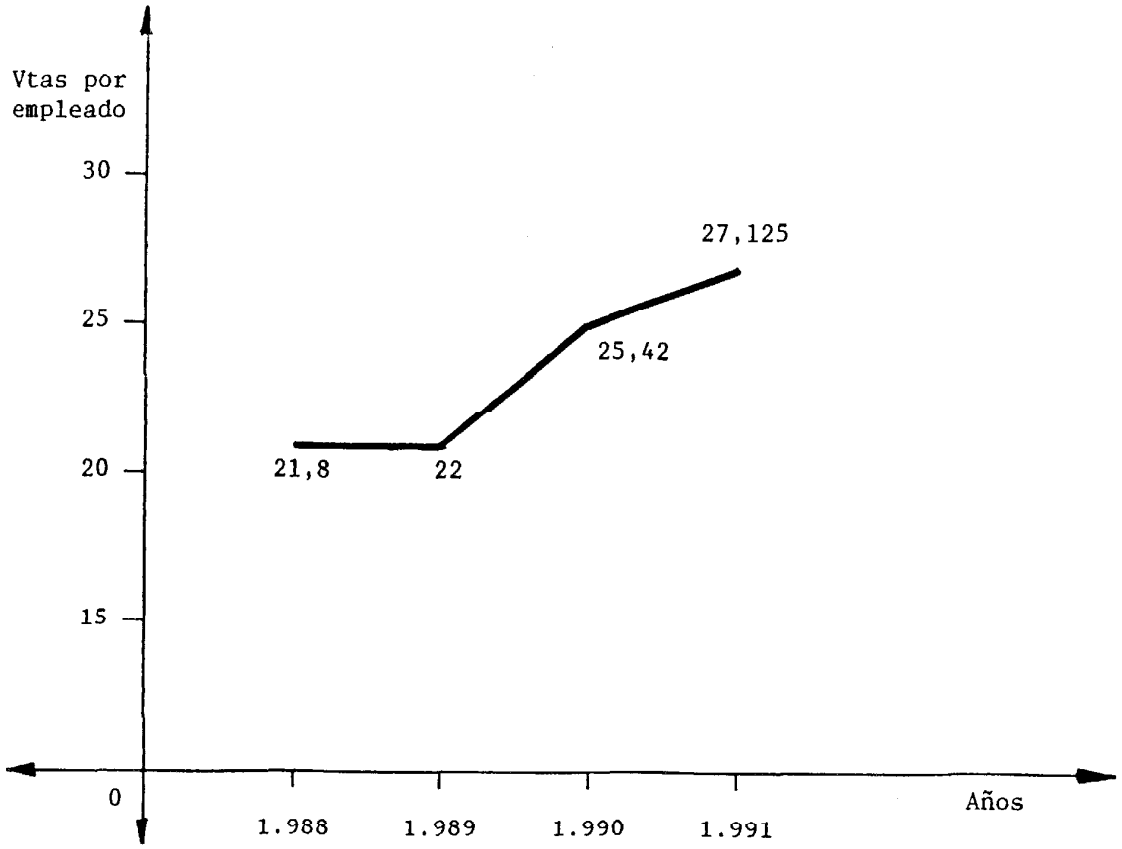
El nuevo talante participativo del mando unido a las reuniones de sección han conseguido alcanzar objetivos como:

1. Reforzamiento del trabajo en equipo.
2. Aprovechar ideas para mejorar cada vez más la calidad de las decisiones y el desempeño.
3. Toma de conciencia de la importancia de cada colaborador en el engranaje productivo.
4. Desarrollar sinergias, sumando ideas.
5. Mayor satisfacción de los colaboradores y clientes.

Sólo en 1991 más de 9000 cursillistas pasaron por las acciones formativas de la empresa logrando, a nivel de jefes, un trato más humano y satisfactorio corroborado por, entre otros indicadores:

1. Una evolución positiva (a la baja) de la rotación. En 1991 bajó al 15%.
2. Resultado positivo de encuestas a los colaboradores sobre su nivel de satisfacción. Este había mejorado en 1990 y 1991 con respecto a 1989.
3. Una bajada apreciable, si bien no espectacular, del absentismo laboral.
4. Un aumento altamente significativo de la productividad (véase Figura 4.8.)

FIGURA 4.8. Ventas por empleado. Periodo 88-91.



Fuente: Elaboración propia.

5. Un aumento considerable en la calidad del desempeño de los colaboradores estructurado cualitativamente de la siguiente forma:

- Descenso de las colas en cajas y mostradores.
- Descenso de los niveles de suciedad.
- Descenso del nivel de rupturas.
- Descenso del nivel de desorden.

- Balizaje más al día.
- Clientes más satisfechos.

La participación, el liderazgo democrático y el trabajo en equipo se han mostrado en Alcampo como realidades altamente positivas y productivas. Llevarlas a la práctica no ha sido tarea fácil y algunos mandos se han tenido que quedar en el camino. La Formación y la Selección se han constituido en armas imprescindibles para formular e implantar una estrategia que cree una nueva cultura en Alcampo.

También la evaluación al mérito, ampliamente extendida y propugnada por el "Proyecto de Empresa" ha sido necesaria. Evaluar la participación, responsabilizando a los mandos en la celebración de las reuniones de sección, entre otras, es, sin duda, una acción necesaria para controlar los pasos del plan de cambio y premiar, retributivamente, la asunción de los principios de la nueva filosofía de Alcampo. Una empresa lo suficientemente lúcida para apreciar los beneficios potenciales de un liderazgo democrático y una actitud respetuosa hacia el hombre y la sociedad.

4.2. CAMPOFRIO: UNA CONSERVERA CADA VEZ MENOS CONSERVADORA.-

4.2.1. Datos Generales de Campofrío.-

Los primeros cerdos domésticos se criaron, probablemente, por primera vez en China, según se desprende de una receta fechada cinco mil años antes de nuestra Era. En la antigua Grecia el cerdo era un preciado manjar que era a menudo espetado en una rama de avellano y asado con grasa derretida, aromatizada con limón.

En la actualidad, la cría de ganado porcino ha adquirido gran difusión en todo el mundo. Según las estadísticas del Ministerio de Agricultura, la cabaña porcina española supera, con creces, los 15 millones de cabezas, frente a los 54 millones de E.E.U.U., los 70 millones de la extinguida U.R.S.S. y los más de 300 millones en China. A nivel mundial se estima una existencia cercana a las 800 millones de cabezas.

La necesidad de conservar los productos de origen cárnico constituye la base del origen de la chacinería, entendida como el arte de preparar y conservar la carne de cerdo sola o mezclada con otras materias primas o auxiliares. La tradición chacinera en España es antigua y variada, pudiéndose encontrar casi en cada región sus propios embutidos y sus propias recetas.

En 1952, año en que la familia Ballvé adquirió el 100% de un

pequeño matadero de ganado porcino, situado en las inmediaciones de Burgos, se puede datar el comienzo de la andadura empresarial de la conservera Campofrío, S.A. Ya desde los primeros años Campofrío va ganando prestigio como suministradora de materia prima a otras empresas productoras, hasta que en 1958 inicia su segunda etapa, decidiendo comenzar a elaborar sus propios productos. A partir de este momento comienza un crecimiento muy fuerte de Campofrío que le lleva a ser, en 1974, líder indiscutible del sector de empresas productoras de artículos cárnicos elaborados.

Ya desde su liderato Campofrío acentúa los objetivos que siempre han imperado en sus planteamientos estratégicos:

(a) Un objetivo claro de afianzarse cada vez más en posiciones de liderazgo.

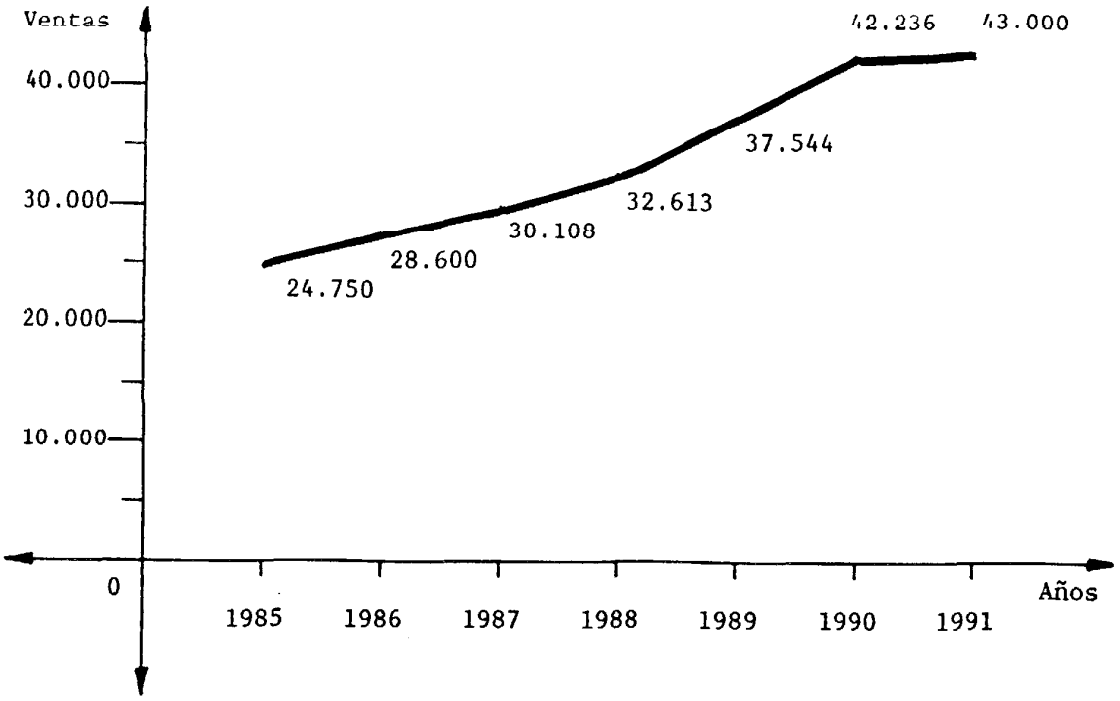
(b) Innovación permanente en un negocio tradicional pero adoptando técnicas creativas vanguardistas.

(c) Expansión internacional.

(d) Toma de conciencia de la necesidad de constante actualización e innovación en materia de producción y recursos humanos.

El crecimiento de Campofrío en los últimos años ha sido importante. En un sector que ofrece grandes oportunidades y en el que Campofrío apenas cubre poco más de un 3% de la producción total (más de 2.700.000 Tn.), no se podía esperar menos. La Fig. 4.9. muestra la evolución de las ventas en el periodo 1985-91.

FIGURA 4.9. Evolución de las ventas de C.Campofrío, S.A. (Millones Ptas)



Fuente: Elaboración propia.

La competencia de Campofrío se centra en Industrias Revilla (controlada por la multinacional holandesa Unilener), Corporación Alimentaria Ibérica (Purlom y Pamplonica), Oscar Mayer (controlada por la Coop. A.G. de Alemania), y tras éstas, a más distancia, están Hespería de Alimentación (Argal), Acueducto y otros (Molina, el Pozo, Casademont, Navidul, etc.).

En 1978 la dirección de Campofrío, presidida por su fundador y presidente D. José Luis Ballvé, decidió vender el 50% de las acciones a la compañía norteamericana Beatrice Foods, lo que, a su criterio, podría resultar ventajoso como medio para afianzarse en el liderato del sector y para expandirse en mercados internacionales. A la muerte de D. José Luis Ballvé, su

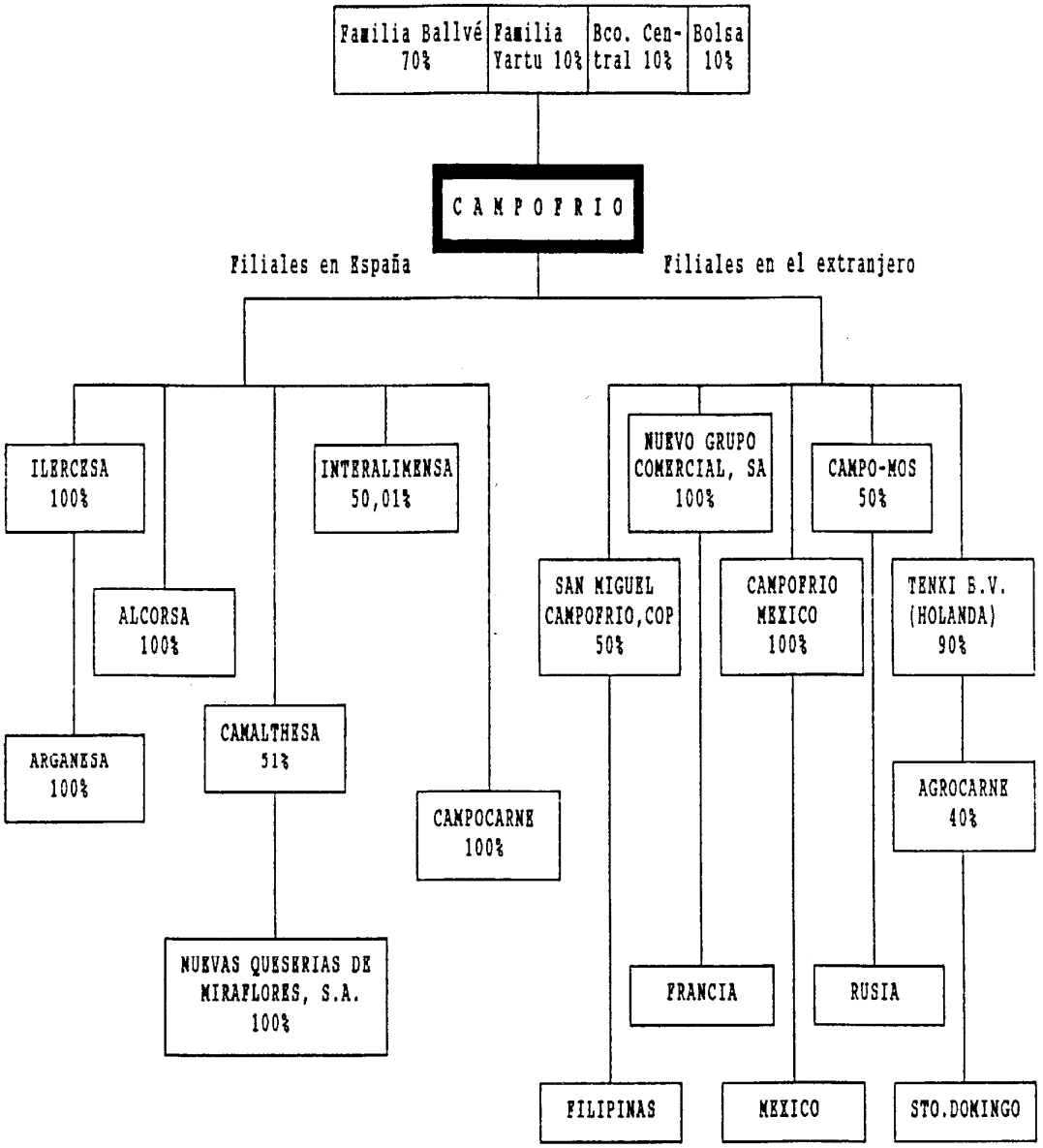
hijo, D. Pedro Ballvé decide recuperar esas acciones y lo logra, no sin antes recorrer un complejo y largo proceso de recompra que concluye en Diciembre de 1987.

Campofrío no pierde mientras tanto su ritmo de crecimiento (véase Figura 4.9.) hasta alcanzar en 1991 los 43.000 millones de pesetas de facturación y figurar, por productos, como líder en salchichas, jamón cocido y fiambres; y como segunda marca en loncheados, embutidos, jamón curado y alimentos para animales.

El deseo de Campofrío es expandirse y diversificarse, encuentra respuesta en la configuración del grupo de sociedades que componen el Grupo Campofrío y que le permite su penetración rápida en distintos mercados, tanto nacionales como extranjeros. (véase Figura 4.10.). En estos últimos, es política de Campofrío el aterrizar en los distintos paises señalados coparticipando en sociedades mixtas. Por ejemplo, en Moscú, Campo-Mos, es participada en un 50% por el Ayuntamiento de dicha gran ciudad.

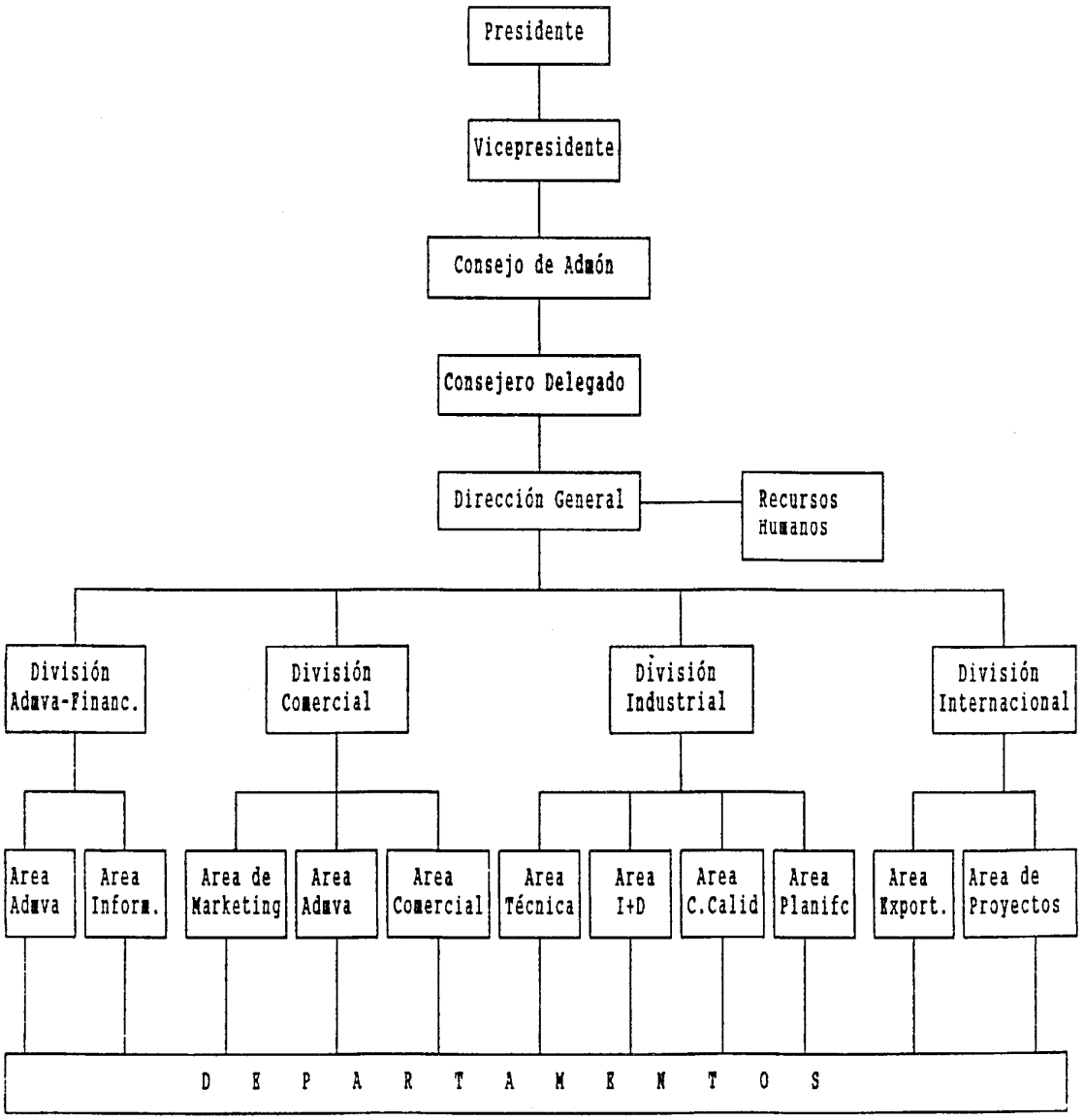
En cuanto a su estructura interna, Campofrío es una organización cada vez más profesionalizada, que abandona claramente estructuras familiares e intenta hacer suyas la delegación, la descentralización y el trabajo en equipo. Dividida en cuatro divisiones (Administrativo-Financiera, Comercial, Industrial e Internacional), Campofrío ofrece un organigrama moderno que desciende desde la Dirección General hasta los colaboradores pasando por Divisiones, Areas y Departamentos.

FIGURA 4.10. Grupo de Sociedades Campofrío.



Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 4.11. Organigrama interno de Conservera Campofrío, S.A.

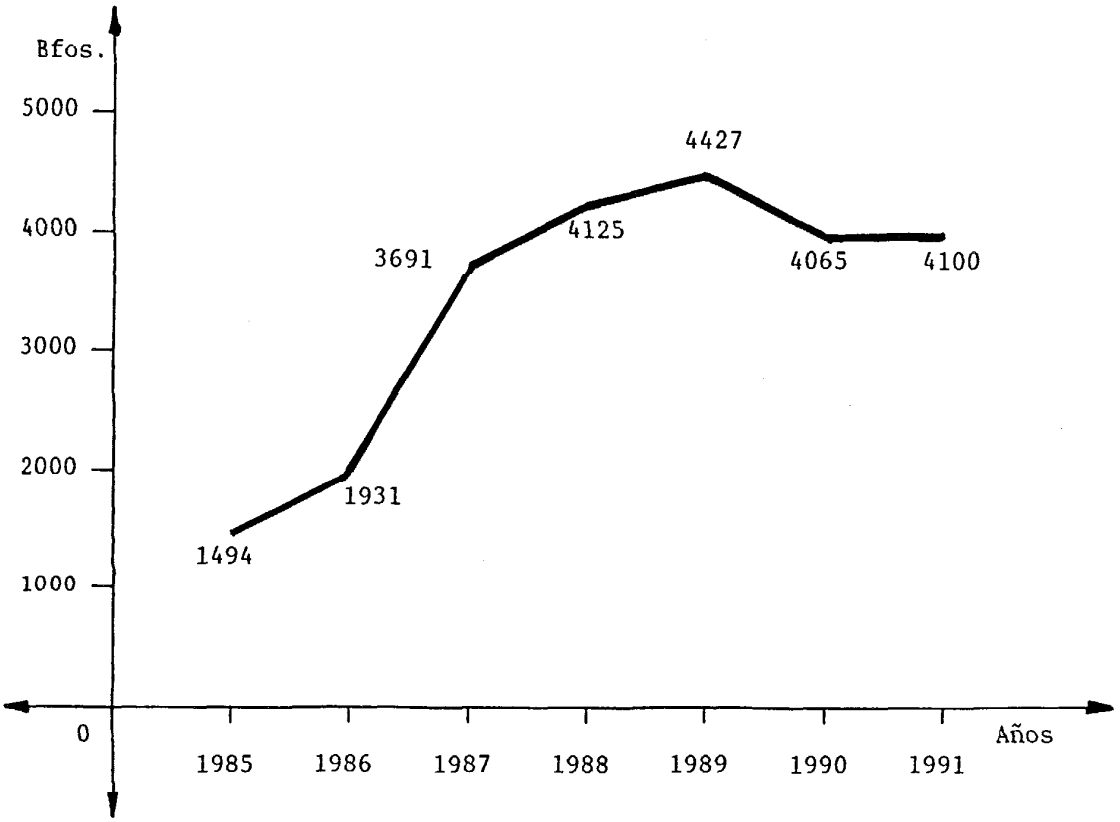


Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 4.11. ofrecemos un organigrama donde aparece la Dirección General, las Divisiones y las Areas de la organización de Campofrío.

Desde el año 1985 hasta 1991 los beneficios de la compañía han sido importantes, reflejando éstos una cada vez mayor eficiencia a todos los niveles. la Figura 4.12. nos muestra la evolución de dichos beneficios, en donde vemos una estabilización de los beneficios en los últimos tres años en torno a los 4.000 millones de pesetas.

FIGURA 4.12. Evolución de los beneficios de Campofrío. (Millones Ptas)



Fuente: Elaboración propia.

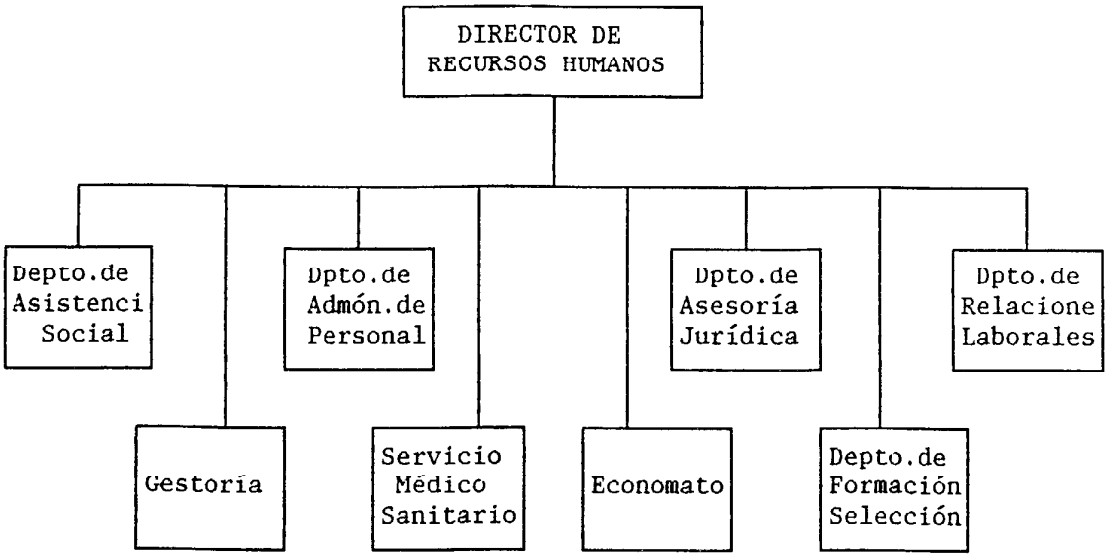
4.2.2. El Departamento de Recursos Humanos de Campofrío.-

El departamento de Recursos Humanos de Campofrío no cesa de buscar, con gran acierto, el equilibrio entre una empresa tradicional fuertemente influida por un entorno socio-empresarial altamente conservador y una empresa plenamente comprometida en procesos profundos de cambios organizativos y culturales.

En Campofrío este ajuste viene propiciado por la coherencia de políticas globales de empresa que contemplan el factor humano como parte importante de la evolución, desarrollo y crecimiento de la compañía. Un departamento de Recursos Humanos moderno, profesionalizado y mentalizado en la necesidad de cambios profundos y en su papel a desempeñar para alcanzarlos sin grandes tensiones, que se presenta como claro bastión contra actitudes regresivas y vicios de antaño.

La estructura del Departamento se aprecia moderna y claramente adaptada a las necesidades de la empresa y su plantilla (véase la Figura 4.13.). Dependiendo del Director de Recursos Humanos, en un segundo orden conviven, en el Area de Personal, los siguientes departamentos: El Departamento de Asistencia Social que data de la década de los sesenta con fines exclusivamente sociales, preferentemente en la atención de las relaciones de los colaboradores, la empresa y los familiares de aquéllos. El departamento está llevado por una asistente social. En segundo lugar tenemos el Departamento de Administración de Personal que

FIGURA 4.13. Organigrama del Departamento de Recursos Humanos de Conserveras Campofrío, S.A.



Fuente: Elaboración propia.

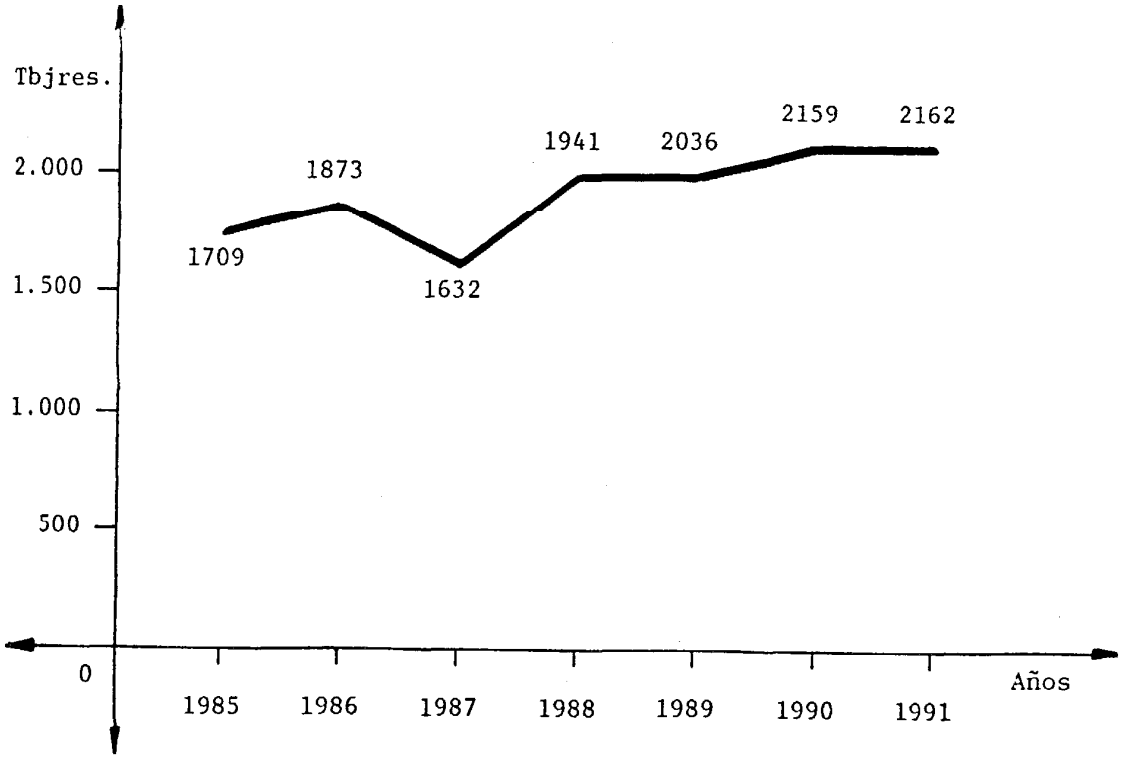
lleva todo lo relativo a seguridad social, nóminas, altas y bajas, etc. Existe una tendencia a centralizar en este departamento todas las nóminas del grupo, toda vez que, desde el punto de vista del ahorro de costes, se ha visto conveniente. En tercer lugar tenemos la Asesoría Jurídica, compuesta por dos abogados que se ocupan del tema de patentes y marcas, problemas jurídicos relacionados con la empresa y con los trabajadores, constituyéndose así, también, en una asesoría gratuita al servicio de los colaboradores. Los conflictos empresa-colaborador y toda la problemática de la negociación del convenio es llevado por el Departamento de Relaciones Laborales.

Como veremos más adelante, 1985 constituye un punto de inflexión en la marcha de Campofrío toda vez que en esa fecha la Dirección General decide afrontar cambios profundos en la compañía apostando por la formación y la selección profesionalizada como mecanismos provocadores y canalizadores del cambio. Así, en tal fecha se crea el Departamento de Formación y Selección llevado por profesionales cualificados con mentalidades abiertas a todas estas iniciativas de mejora.

Por último cabe mencionar la Gestoría Administrativa, el servicio médico y el economato como pequeñas secciones de contenidos obvios. Son secciones que aportan servicios de todo tipo a los colaboradores y mandos, y que dependen tradicionalmente del Departamento de Recursos Humanos que acepta gestionarlos, a modo de cajón de sastre, con sumo agradecimiento por parte de la línea que se ve descargada de tales servicios.

La plantilla es de mediana edad. Su media gira en torno a los 40 años, lo que da una idea de las dificultades que todo intento de cambio cultural se encuentra. Su evolución nos muestra un crecimiento muy leve en los últimos años (véase la Figura 4.14.), lo que unido a un índice tradicionalmente bajo de rotación nos da una idea de los pocos procesos selectivos que vive la compañía. La plantilla se distribuye en un 47% a producción; en 25% a marketing y ventas; un 60% a compras, informática, administración, y finanzas; un 7% a ingeniería y mantenimiento y un 5% a investigación alimentación.

FIGURA 4.14. Evolución de la plantilla de Conservera Campofrío, S.A.



Fuente: Elaboración propia.

Por último, y como complemento a la función social del Departamento de Recursos Humanos, la Empresa cuenta con la Fundación Laboral Sonsoles Ballvé, con un capital desembolsado de 500 millones de pesetas. Creada en 1974 por el fundador de la Sociedad D. José Luis Ballvé Goseascoechea, se encuentra inscrita en el Ministerio de Trabajo desde el 4 de Marzo de 1975.

A lo largo de su vida la Fundación ha desarrollado primordialmente la formación integral de los colaboradores, tanto profesional como humanamente, elevando su nivel formativo

y procurando satisfacer sus necesidades culturales, sociales y humanas. Además, la Fundación complementa su labor social con una serie de participaciones de carácter asistencial, entre las que se incluyen pensiones por jubilación, viudedad, enfermedad e invalidez.

El número de beneficiarios asciende a 7.021 personas en 1991, distribuido por todo el territorio nacional, si bien aproximadamente el 65% del colectivo de beneficiarios radica en Burgos. El personal adscrito a la Fundación consta de once personas a tiempo completo (cuatro psicólogos, cuatro profesores de parvulario, un coordinador general y dos a funciones administrativas) y dieciséis personas en colaboración a tiempo parcial.

4.2.3. Evolución de la cultura organizativa en cuanto al estilo de liderazgo se refiere.-

El año 1985 ha constituido un punto de inflexión en la vida de la Conservera Campofrío. En dicho año muere, en Noviembre, el fundador y presidente José Luis Ballvé y el nuevo presidente, su hijo Pedro Ballvé, comienza el proceso de recuperación del capital en poder de accionistas extranjeros. La empresa, desligada de los lazos familiares de su antiguo fundador, acelera su proceso de modernización y ve en los mandos un colectivo clave para democratizar la organización, instaurar círculos participativos de reducción de costes y conseguir un aumento generalizado de la productividad.

Gracias al desarrollo e implantación durante el quinquenio 85-90 de los "Planes de Eficiencia " y "Gestión de Mando", particular denominación de los famosos Círculos de Calidad japoneses, han arraigado con fuerza en la compañía, la creatividad y el trabajo en equipo.

Pero analicemos pormenorizadamente todo este proceso de instauración y desarrollo de los Círculos de Calidad adaptados a la singular idiosincrasia y cultura organizativa de Campofrío. El 23 de Enero de 1985 Campofrío y la consultoría KREA (Madrid) llegan a un primer contacto que desemboca en una reunión en Madrid, después de múltiples visitas a Campofrío en Burgos, de KREA, y de remisión de innumerables documentos explicativos de la labor desarrollada por KREA. En dicha reunión comparecen altos cargos de Campofrío (Sres. Polanco, González, Derenguer y Ansino) y de KREA (Sres. De Mateo). El orden del día fue muy concreto: Conservera Campofrío desea cambiar su estilo de mando, acomodándolo a las exigencias concretas de un plan de instauración de Círculos de Calidad. Tales Círculos exigirán un talante participativo en el mando y de trabajo en equipo en los colaboradores. El objetivo es el logro de un generalizado decremento de costes y un mantenimiento o ascenso de la productividad, de la calidad y de la eficiencia.

Hasta 1985 el clima laboral de Campofrío no era malo. Una baja rotación daba síntomas de un buen nivel de integración de la plantilla con bajos índices de absentismo y poco descontento

generalizado. Los mandos, chapados a la antigua, eran escrupulosos defensores del escalafón pero compartían la caballerosidad de una empresa seria, respetuosa con los subordinados y con sus horarios de salida. Por tanto ya podemos afirmar que en Campofrío no partimos de un clima enrarecido o negativo, aunque, si bien, nada participativo.

Llegado a un acuerdo, KREA presenta un programa formativo para instalar sistemas participativos de reducción de costes a través del mando. (Ver Figura 4.15. y 4.16.)

FIGURA 4.15. Programa Formativo presentado por la Consultora KREA (Madrid).

02 y 03 diciembre 1985	celebrado en Burgos	como Curso Piloto
28 y 29 enero 1986	" " Madrid	para Grupo de Mandos (1º)
30 " "	" " "	" " " Titulados (8º)
03 a 06 m febrero "	" " Burgos	" " " Mandos (2º)
03 a 06 t " "	" " "	" " " Mandos (3º)
24 a 27 m " "	" " "	" " " Mandos (4º)
24 a 27 t " "	" " "	" " " Mandos (5º)
03 marzo "	" " "	" " " Titulados (6º)
04 " "	" " "	Comité de Producción y Dirección

cursos con una duración de 16 h. para los grupos de Mandos
" " " " " 8 " " " " " Titulados
y una sesión informativa " 4 " " el Comité de Producción y Dirección

Fuente: Informe de la Consultora KREA. (Archivos de Campofrío).

FIGURA 4.16. Estructura de los mandos de Campofrío objeto de la acción formativa.

- Colaboradores:

  . Peón
  . Ayudante
  . Oficial 2a
  . Oficial 1a
  . Jefe de Equipo

- Mandos Intermedios:

  . Encargado en tránsito
  . Encargado C
  . Encargado B
  . Encargado A

- Titulados y Comité de Producción y Dirección:

  . Jefe de Producción
  . Director Area de Producción
  . Director de División

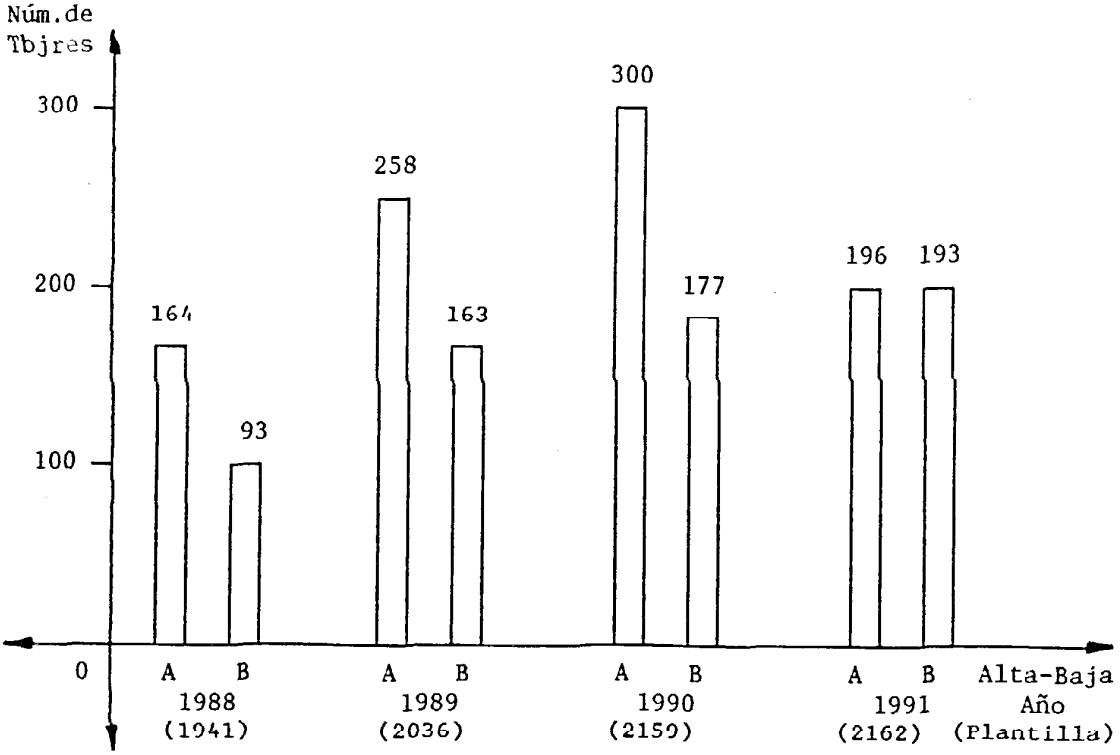
Fuente: Elaboración propia.

Debemos hacer notar que el plan de cambio es esencialmente formativo, no considerándose como potenciales herramientas de cambio ni la selección ni la evaluación. Las razones pueden ser las siguientes:

- En primer lugar, los bajos índices de rotación de la plantilla implica un bajo número de nuevas incorporaciones, por lo que la eficacia de la selección como impulsora del cambio se presenta con muchas limitaciones. (Véase Figura 4.17.).

- En segundo lugar hay que hacer notar que Campofrío nunca ha llevado un sistema formal de evaluación de personal, lo que hace comprensible su ausencia en el plan de cambio para la instauración de los Círculos de Calidad.

FIGURA 4.17. Rotación de Campofrío, periodo 88-91.



Fuente: Elaboración propia.

La acción formativa se estructura según vemos en la Figura 4.18. En ésta vemos, en el primer y más bajo escalón, el módulo "El mando respecto a su entorno". Aquí se pretende una toma de conciencia y un autoanálisis del estilo de mando actual de cada cursillista. Al mismo tiempo se intenta la sensibilización del asistente hacia los contenidos posteriores.

El segundo y tercer módulo, productividad y costes, pretenden en primer lugar dotar al mando de recursos que le ayuden a identificar y proponer mejoras de métodos. Tales recursos pueden muy bien consistir en habilidades para mejorar el clima laboral, crear equipos de trabajo y obtener compromisos personales de

FIGURA 4.18. Estructura de la acción formativa.

Fuente: Informe de la Consultora KREA. (Archivos Campofrío).

actuación entre los subordinados. En segundo lugar, en lo que al módulo 3 se refiere, se pretende crear una preocupación por los costes y, a partir de un conocimiento exhaustivo de la estructura de costes de Campofrío, dotar al mando de habilidades y técnicas de actuación en la reducción de costes.

Por último, el módulo 4 pretende dotar al mando de herramientas concretas para la creación y el fomento de las reuniones de calidad en la empresa. El estilo de mando, la forma de tomar decisiones, la mejor utilización del tiempo son materias básicas en la formación de los mandos de Campofrío con la finalidad antedicha.

La metodología se presenta sumamente participativa con ejercicios prácticos, microordenador y video como recursos técnicos de apoyo en la impartición del curso. Cada producto está previsto para cuatro horas excepto el primero para tres horas treinta minutos. Cada curso consta de treinta minutos para ser presentado a los cursillistas por lo que la duración total es de dieciséis horas.

Los resultados se presentan altamente satisfactorios. Campofrío en un sector con la demanda estancada sin perspectivas, por tanto, de crecimientos espectaculares, Campofrío aumenta sus ventas y beneficios en forma considerable (véase Figuras 4.9. y 4.11.).

Por otra parte, la propia acción formativa de KREA desplegó sus sistemas de control de resultados en lo que a éxito de cambio se refiere. Se pasó una encuesta a los cursillistas donde se trató de evaluar los siguientes extremos puntuados de 0 a 10:

¿ Cumplió los fines de cambio perseguidos?
¿ Su desarrollo captó el interés de los cursillistas?
¿ Ha sido, en resumen, satisfactorio el curso?

La experiencia de KREA indica que...
Valoraciones en el entorno de 0, 1, 2 (inusuales) revelan situaciones de fracaso total, valoraciones en torno a 3 y 4 desacuerdos, 5 escepticismo, 6 aceptación, 7 satisfacción, 8 gran satisfacción, 9 entusiasmo y 10 puntuaciones inusuales de

éxito completo.

Los resultados de la encuesta se pueden ver en la Figura 4.19. El mecanismo utilizado como instrumento de medida se nos antoja de gran fiabilidad sobre quince jornales de trabajo, con doscientas doce horas de sesiones, y ciento dieciséis asistentes, la muestra de ochenta y ocho valoraciones se presenta con suficiente representatividad y validez.

curso piloto	9'3	9'3	9'1	9'2
grupo mandos 1ª	9'4	9'3	9'4	9'3
" " 2ª	9'3	9'3	9'1	9'2
" " 3ª	9'4	9'2	9'3	9'3
" " 4ª	8'9	9'0	9'2	9'0
" " 5ª	9'2	9'5	9'3	9'3
" titulados	9'3	9'1	9'2	9'2
" " 6ª	no relizaron valoraciones			
media global	9'3	9'3	9'3	9'3

La homogeneidad de las cifras confirma la validez del sistema de medida. Tratándose de contenidos idénticos, desarrollados por el mismo equipo de entrenamiento, con iguales medios técnicos, y para destinatarios de cualificación similar, las valoraciones debían guardar la coherencia que se da realmente.

Campofrío es ahora menos conservadora. La adopción de las técnicas más vanguardistas en reducción de costes y las implicaciones que ello ha suscitado con relación al estilo de mando, la participación y el trabajo en equipo, están transformando a una empresa que no quiere perder ningún tren hacia la modernidad. Ella, como nosotros, sabe que tal tren pasa por la participación y la democracia empresarial.

FIGURA 4.19. Valoraciones de conceptos: útil, entretenido y bueno, en la acción formativa de KREA.

10	10	10	
9	10	9	
9	10	9	
9	9	9	
9	10	9	
9	10	9	
9	9	9	
8	8	8	
10	10	10	
10	8	8	
9	8	9	
10	10	10	
9'3	9'3	9'1	9'2

10	9	10	
10	9	9	
9	10	9	
10	10	10	
9	9	9	
9	9	9	
10	9	10	
9	10	9	
10	10	10	
9	8	9	
10	9	10	
10	10	10	
8	9	8	
9'4	9'3	9'4	9'3

9	9	9	
10	10	10	
10	9	9	
9	8	9	
9	8	8	
9	10	9	
10	9	9	
8	9	9	
10	9	10	
9	10	10	
9'3	9'1	9'2	9'2

10	8	8	
10	10	10	
9	10	9	
7	8	6	
10	10	10	
9	9	10	
10	10	10	
10	9	9	
10	10	10	
7	7	7	
10	10	10	
9	10	9	
10	10	10	
10	10	10	
9'3	9'3	9'1	9'2

9	7	8	
10	10	10	
10	10	10	
9	9	9	
10	10	10	
9	9	9	
9	9	9	
10	9	9	
9	10	10	
10	9	9	
9	10	10	
9'4	9'2	9'3	9'3

8	9	9	
8	9	8	
8	8	8	
8	7	8	
10	10	10	
9	10	10	
10	10	10	
9	9	9	
9	8	9	
10	8	9	
9	10	10	
9	10	10	
9	10	10	
9	9	9	
8'9	9'0	9'2	9'0

9	10	9	
10	10	10	
10	10	10	
9	9	9	
10	10	9	
10	10	10	
10	9	10	
10	10	10	
9	9	10	
8	10	9	
10	10	10	
8	8	8	
9	10	9	
8	8	8	
9'2	9'5	9'3	9'3

Fuente: Informe de la Consultora KREA. (Archivos de Campofrío).

4.3. ALSA: CRECER NO LO ES TODO.-

4.3.1. Datos generales de la empresa.-

Dicen que el asturiano posee el "gene del movimiento". En efecto, estamos ante un pueblo esencialmente viajero, al que las periódicas crisis mineras han lanzado a recorrer el mundo. La familia Cosmen, tradicionalmente explotadora de servicios de transporte y propietaria del Grupo Alsa, empieza transportando a sus paisanos trotamundos y es hoy, en la actualidad, un grupo inmenso de pequeñas sociedades fundamentalmente dedicadas al transporte por carretera.

Ya los tatarabuelos de los Cosmen explotaban servicios de transporte en diligencias entre los pueblos cercanos a Leitariegos (del que son naturales los Cosmen) y entre éstos y Madrid. Viajes que datan del siglo XVIII y que duraban más de seis días. Con la expansión de la red ferroviaria hacia el norte de Madrid, el transporte por carretera sufre transformaciones y se limita a cubrir trayectos desasistidos por el tren.

La familia Cosmen pone en servicio la primera linea de autobuses o "coches de linea", poco después, entre las localidades de Cangas (pueblo cercano a Leitariegos) y Villablino (León). La experiencia familiar acumulada fue en este sentido fundamental. José Cosmen Adelaida, actual consejero delegado de Alsa y su hermano Manuel, gerente, tuvieron, durante los años cuarenta,

que pasar calamidades para sacar adelante el negocio. Compartiendo el primero sus estudios de peritaje industrial con el trabajo, y de peritaje mercantil, el segundo, pudieron ser protagonistas de un continuo crecimiento del negocio.

En 1959 y tras competir fuertemente con una empresa denominada Automóviles Luarca S.A., fundada como sociedad anónima en 1923, deciden absorberla y adoptar su nombre, y aunque Alsa sigue conservando sus antiguos accionistas, ésta y la familia Cosmen, desde entonces, son una misma realidad en Asturias.

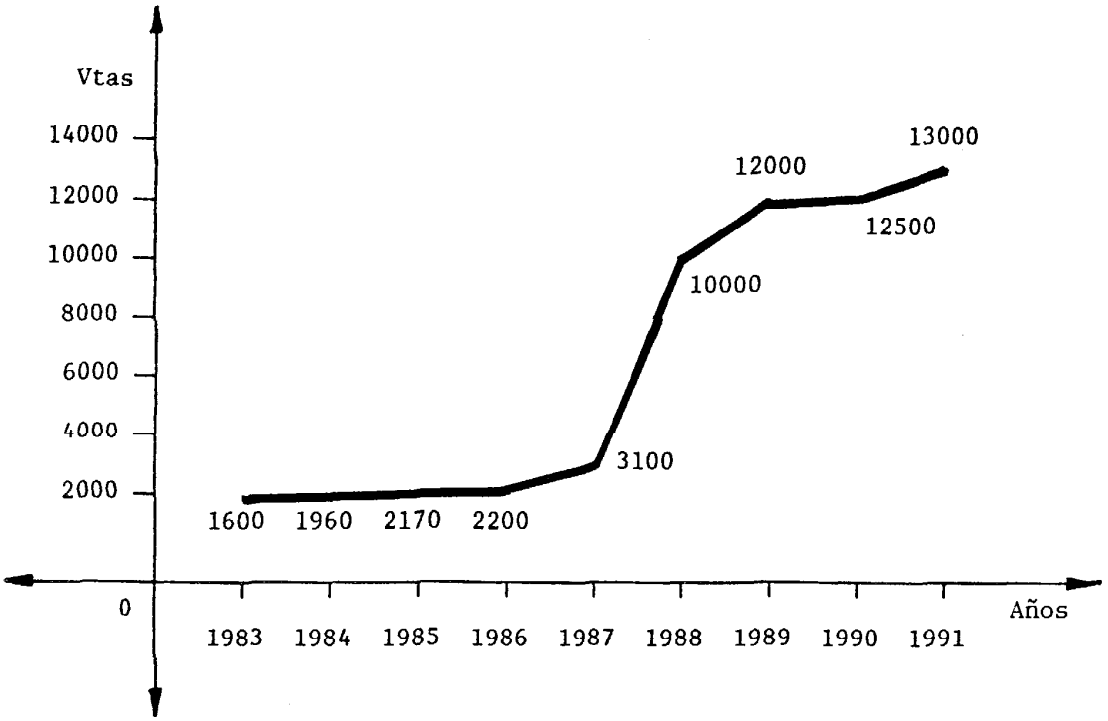
En los años sesenta y azotados por los desequilibrios interregionales en España, los asturianos viven años de continua emigración hacia paises europeos. Esto, unido a las crisis mineras, ponen en marcha a tal número de asturianos que Alsa vio potenciada, significativamente, su cifra de viajeros y expandido, notoriamente, el número de trayectos entre Asturias y Bélgica, Suiza o Alemania.

La llegada de las comunidades autónomas, en España, ha influido en la estructura del Grupo Alsa que ha tenido que buscar participaciones en otras sociedades o crear filiales en muchas Comunidades.

A finales de los setenta, consolidada ya su presencia en el mercado interior, Alsa inicia su andadura internacional y en 1982, puede ya decirse que había conquistado Europa.

En la década de los ochenta, fruto de intensos esfuerzos de inversión y ampliación del Grupo, Alsa realiza un despegue importante que le va a producir múltiples desequilibrios organizativos entre los que se puede apreciar una falta de sensibilidad humana en los cuadros, objeto de acciones correctores que veremos más adelante. (Véase Figura 4.20.).

FIGURA 4.20. Evolución de las ventas de Automóviles de Luarca S.A. (millones de pesetas).



Fuente: Elaboración propia.

Ya en 1991 figura en el ranking del sector de transporte como el sexto grupo por ventas de España por detrás de Renfe, Transfesa, Seur, Danzas y el Grupo ENE. Como empresa figura en el lugar número cuarenta y nueve.

El Grupo Alsa es tan extenso, en lo que a número de sociedades se refiere, que la estructuración organizativa del mismo es esencialmente delegativa de funciones con directivos jóvenes al frente de cada filial, muy profesionalizados y muy integrados en la filosofía del grupo.

La Figura 4.21. nos relaciona exhaustivamente la composición del grupo Alsa por sectores de actividad diferenciando lo que son filiales, estrictamente, de lo que son sociedades controladas y gestionadas o de lo que son, solamente, sociedades participadas. Cabe mencionar nuevos proyectos de Alsa, en los paises del este de Europa (Polonia, Hungría, Rusia y Checoslovaquia), con sociedades mixtas ya firmadas en la actualidad.

La realidad del Grupo Alsa en 1992 es realmente importante. Setenta y dos sociedades, de las que dieciocho son extranjeras y cincuenta y cuatro nacionales; una inversión de 1.750 millones de pesetas en 1991; una red de transporte de doce millones de kilómetros; una presencia internacional en la CEE y en paises como Austria, Suiza, Yugoslavia, Bulgaria, Turquía, China, Estados Unidos, Congo, México, Venezuela, Rusia, Polonia, Hungría y Checoslovaquia; una cifra de viajeros de cincuenta millones; una flota de autobuses de cuatrocientas unidades sin contar las ciento veinticinco unidades de autobuses, microbuses y taxis en China.

FIGURA 4.21. El Grupo Alsa. Sociedades principales.

Sector (negocio)	Sociedad	Localización
A) Filiales		
Transporte de viajeros	ALSA (Matriz)	España (Oviedo)
	ALSA-U-Shop	Suiza (Basilea)
	Asturbús, S.A.	España
	Autos Tradale	Italia (Milán)
	Autotourisme, S.A.	Francia
	Autotourisme Leman, S.A.	Suiza (Zurich)
	Autotourisme Leader, S.A.	Bélgica
	Autotours London Services Agenes, Ltd.	Reino Unido
	Brusutti	Italia (Venecia)
	Castromil, S.A.	España (Vigo)
	CIT	Italia (Roma)
	EASA	España
	General Técnica Mundial, S.A.	España, Francia, Portugal y Suiza
	Intercar, S.A.	España
	Internacional de Autobuses, S.A.	España, Francia, Portugal y Suiza
	La Villavesa, S.A.	España (Irún)
	Lazzi Express	Italia (Florencia)
	Shum Nam Chen Chen	China (Huang Zhou)
	TAC. S.A.	España
	G.P. Viajes	España (Vigo)
Transporte de mercancías	EMCOSA	España
Agencia de Viajes	Viajes Cafranga (VIACA)	España y Hong Kong
Servicios Divers. (Gestión, contratación y comercialización internacional)	ALSA Internacional, S.A.	España
Comercio Exterior (Trading Companies)	Comercio y Financación Exterior, S.A. (COFINEX)	España, Hong Kong y China
	Hover Century, S.A.	España y China
Inmob. y constr.	Interprovincial, S.A.	España

Fuente: Elaboración propia. Entrevistas con la Dirección General.

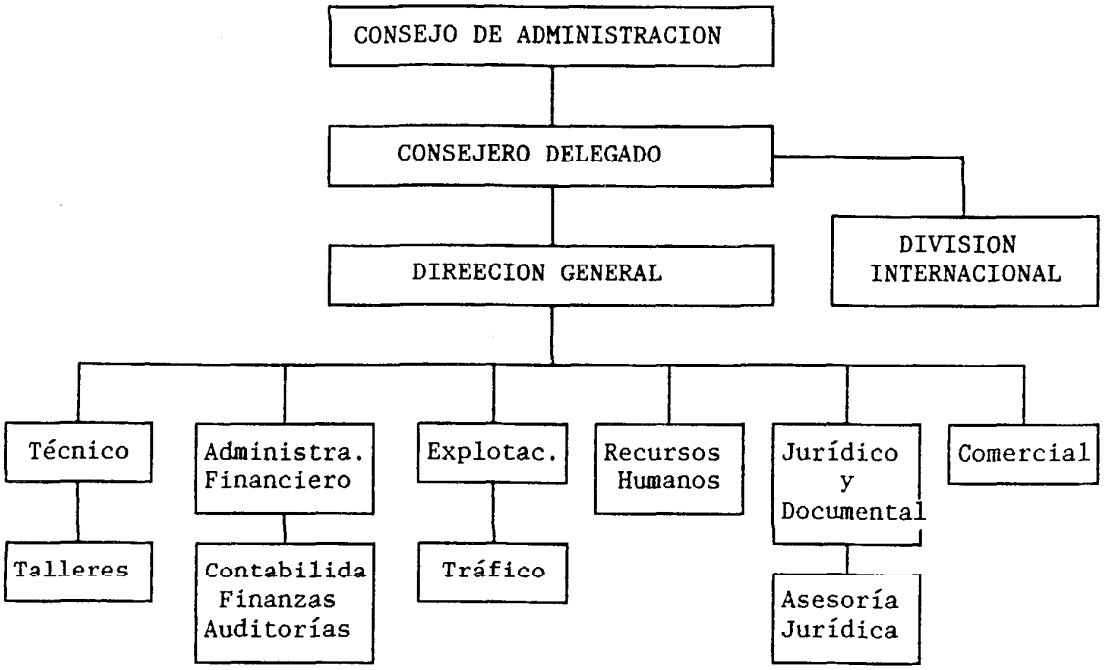
FIGURA 4.21. El Grupo Alsa (continuación).

Sector (negocio)	Sociedad	Localización
B) Sociedades controladas y gestionadas		
Transporte y Turismo	Kurhi Tours (40%)	EEUU (Nueva York)
	A través de Eurolineas Trans (62%) al 100% en: Licerbus Ercobus Cabus Astibus	España
	A través de Enatcar: Zatrans (53%) Burundesa (51%) Zabitrans (49%) Tibus (33%)	España
Hoteles	Hotel Principado Parador del Puerto de Pajares	España (Oviedo) España (Asturias)
Alimentación	McDonald's (Concesión)	España (Oviedo)
C) Participación en otros negocios		
Transporte, turismo y hoteles	Varias Sociedades	México y Venezuela
Alimentación	Industrias Lácteas Asturianas (ILAS, S.A.)	España (Asturias) y E.E.U.U.
	Industrias Lácteas Chihuahuense, S.A. (filial de ILAS, S.A.)	México
	Elosúa, S.A. (1,5%)	España
Leasing	Inveleasing, S.A. (Grupo Banco Herrero)	España

Fuente: Elaboración propia. Entrevistas con la Dirección General.

La organización interna de Alsa se presenta extremadamente sencilla y profesionalizada. En este sentido Alsa ha hecho esfuerzos importantes por incorporar profesionales preparados y con experiencia al frente de cada departamento. En la Figura 4.22. se presenta un posible organigrama de Alsa.

FIGURA 4.22. Un organigrama de Alsa.



Fuente: Elaboración propia.

4.3.2. El Departamento de Recursos Humanos de Alsa.-

El difícil equilibrio entre tradición y cambio debe darse de manera uniforme en el tiempo dentro de las plantillas de las empresas. En Alsa este equilibrio se logra a través de un departamento de Recursos Humanos, potenciado por la Dirección

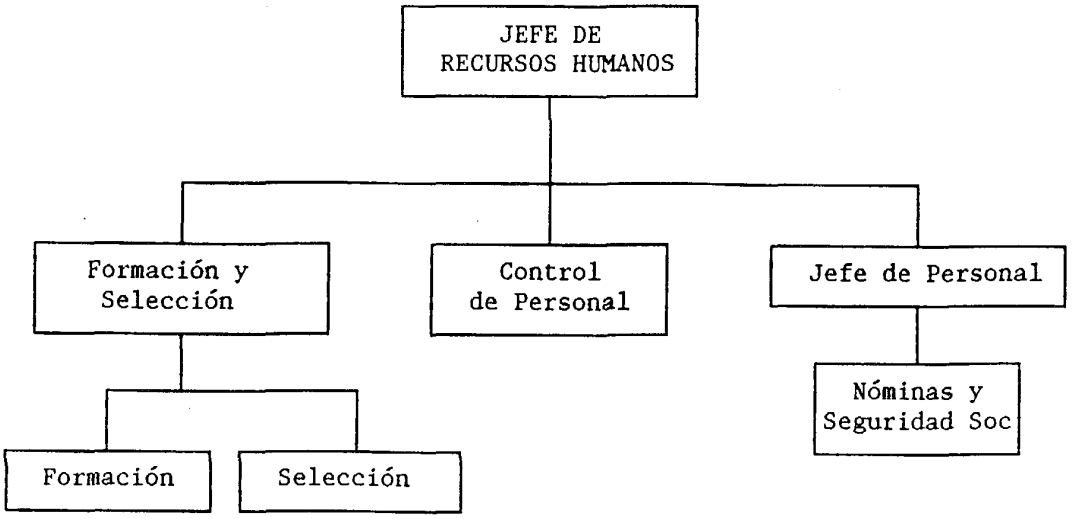
desde hace poco tiempo, que busca su protagonismo en la importancia que el factor humano tiene en la evolución, crecimiento y capacidad competitiva de la empresa.

En efecto, durante la década de los ochenta, no sólo el Departamento "laboral", como antes se le denominaba, ha sufrido transformaciones profundas sino, en general, toda la función de personal. Antes, todo lo relativo al Departamento "laboral" se veía con miedo, al dedicarse más a funciones de control y disciplina que a funciones formativas y motivadoras para los trabajadores.

El cambio de denominación del Departamento "laboral" para denominarse Departamento de Recursos Humanos no responde a un superficial proceso de maquillaje o cambio de imagen. El Departamento sufre transformaciones profundas, se profesionaliza, acoge nuevas funciones y se convierte en principal motor de cambio en las relaciones laborales de la empresa con sus colaboradores. Se crean en el seno del Departamento de Recursos Humanos una sección de Formación y Selección en donde se apuesta por la profesionalización y la potenciación de tales áreas. Si por una parte el esfuerzo formativo y selectivo se dedica a la formación y selección de nuevas incorporaciones, no es menos cierto que un importante volumen de los programas formativos está orientado al perfeccionamiento y desarrollo de mandos y subordinados de la plantilla de Alsa.

El organigrama del Departamento puede observarse en la Figura 4.23. En éste vemos perfectamente delimitadas las figuras

FIGURA 4.23. Organigrama interno del Departamento de Recursos Humanos de Alsa.



Fuente: Elaboración propia.

del Jefe de Recursos Humanos y del Jefe de Personal que cada vez se especializan más en materias jurídico-administrativas de personal.

La sección formativa cree cada vez con más firmeza que es cierta la opinión de los expertos en materia de desarrollo de Recursos Humanos de que cada vez es más imperiosa la necesidad de formar y motivar al personal para un mejor aprovechamiento de los medios y oportunidades del mercado. Para ello, Alsa, a través

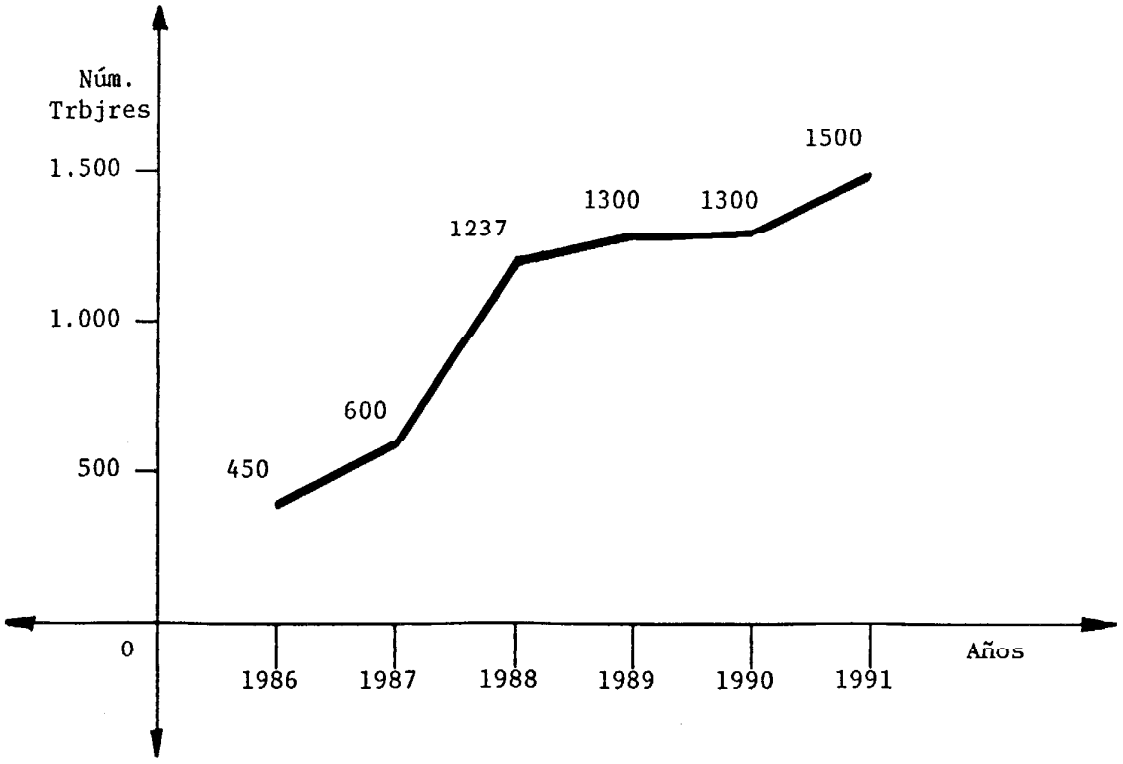
de su sección formativa fija como objetivo, año a año el incrementar los conocimientos y mejorar las aptitudes de cada una de las personas que integran la organización.

Así, en la década de los ochenta, y más concretamente en su segunda mitad, se ha desarrollado un programa de formación diseñado conjugando las carencias sentidas por subordinados y mandos, y los planes de desarrollo de la Sociedad, buscando armonizar satisfacción y eficacia.

Las funciones de selección y más concretamente de mandos son más bien escasas dada la baja rotación de este colectivo. Existe un perfil específico del mando que desea tener Alsa, pero éste sólo se aplica a las posibles promociones internas que se den en el seno de Alsa. La evaluación al mérito no se ejerce de manera formal por lo que sólo informalmente se miden las cualidades y méritos del personal de mandos y subordinados de la organización.

La plantilla de Alsa guarda un singular equilibrio entre experiencia y juventud. Su evolución, al igual que las ventas, presenta un intenso crecimiento en los finales de los ochenta fruto de sucesivas compras de participaciones en sociedades de todo el mundo. Su evolución en cifras la podemos apreciar en la Figura 4.24. Los índices de rotación y absentismo se mantienen en niveles normales. No se aprecia, en la actualidad, niveles llamativos que pudieran indicarnos problemas de clima laboral.

FIGURA 4.24. Evolución de la plantilla de Alsa.



Fuente: Elaboración propia.

4.3.3. Evolución de la cultura organizativa en cuanto a Estilo de Dirección se refiere.-

Rara vez se crece sin que se produzcan lógicos desajustes en los indicadores más importantes de la salud de una organización. Otras veces crecimientos muy pronunciados sacan a flote problemas que permanecían como larvados en el seno de la organización. Aun admitiendo, lo arriesgado de un diagnóstico en este sentido, lo cierto es que nos inclinamos por lo segundo en el caso de Alsa que nos ocupa. En efecto, creemos que a raíz del fuerte crecimiento de Alsa en la segunda mitad de los ochenta, se traslucieron malas políticas de personal a través de climas

laborales enrarecidos, poca satisfacción de la plantilla y desempeños demasiadas veces descuidados sin motivaciones por el celo. Las negociaciones colectivas empresa-trabajadores se mostraban excesivamente tensas y poco satisfactorias. Alsa decide corregir el rumbo. Decide cambiar.

La Dirección de Alsa diagnostica la situación. Cree, así, que la principal fuente de tales males proviene de una progresiva pérdida de sensibilidad, por parte de los mandos hacia sus subordinados. Sus órdenes son estrictas y faltas de cualquier toma en consideración de las sugerencias de los demás. Si bien la centralización, dada la estructuración tan dispersa del Grupo, se hace difícil de llevar a cabo, en el ámbito de cada mando, es decir, allí donde se pueda, se centraliza muy confiadamente de estar haciendo lo mejor para la empresa. La participación es escasa. La democracia empresarial se ve como retórica académica de profesores y manuales desvinculados de la auténtica realidad de la empresa.

Para Alsa, cambiar esta mentalidad no es cosa fácil. Sin embargo, la Alta Dirección de la compañía se muestra sensibilizada con el tema. Quizá la gran profesionalidad y altura académica de los directivos de Alsa, muchos de ellos todavía en contacto con la Universidad de Asturias, sea lo que haya influido decisivamente en esta concienciación de que hay que cambiar y de que lo que hay que cambiar es el estilo de mando.

El primer paso que Alsa plantea es cómo atajar esta actitud de

los mandos hacia sus colaboradores. Indudablemente la selección se presenta como ineficaz toda vez que la rotación de los mandos es casi nula y los nuevos mandos son escasos y generalmente acceden vía promoción interna. Podemos cambiar el perfil profesiográfico del mando, pero de qué sirve si no hay mandos que seleccionar.

La evolución del personal se presenta como herramienta útil, en principio, para premiar conductas positivas del mando. Pero, como ya hemos señalado, Alsa no tiene implantado un sistema formal de evaluación de su personal. Montar uno "ad hoc" puede resultar interesante pero la Dirección de Alsa no parece estar por esa labor.

Es la formación la que se muestra como una eficaz arma para combatir la situación. Ello sin descuidar la selección que, aunque escasa, debe cambiar sus patrones no sólo con los mandos sino también con los subordinados. Fijémonos que el perfil del conductor ha cambiado con el tiempo. Antes los conductores se reclutaban del colectivo de camioneros, candidatos generalmente rudos y de bajo nivel cultural. En la medida que el nivel de los conductores se ha elevado, el estilo de mando de los jefes se ha quedado obsoleto: debe cambiar hacia patrones más participativos y democráticos. El liderazgo situacional de Hersey y Blanchard así parece rezar.

Por otra parte, dar formación a los subordinados parece acelerar

este proceso y exigir con más fuerza y rapidez la necesidad de un cambio.

Para tal finalidad, Alsa decide reestructurar su antiguo departamento "laboral" y convertirlo en un moderno Departamento de Recursos Humanos ya suficientemente descrito. Se crean las secciones de formación y selección que van a llevar a cabo la elaboración del plan de formación para el cambio. En principio los colectivos a formar son subordinados (en su mayoría conductores) y mandos (jefes de estación, jefes de ruta, jefes de tráfico, etc.). Los cursos de los conductores compartían objetivos de adiestramiento para trabajar en equipo con los propios de la profesión del conductor (véase Figura 4.25.).

Paralelamente al desarrollo de estos cursos, el Departamento de Recursos Humanos, a través de su sección de formación y selección, diseña un curso para los mandos con objetivos de adiestramiento y mejora en las funciones de supervisión. Este curso en síntesis se recoge en la Figura 4.26.

El resultado de esta acción formativa ha sido bueno en general. Los cambios observados en la actitud de los mandos se pueden considerar discretos. No podemos hablar de un cambio profundo en la filosofía de Alsa aunque sí de mejoras puntuales y de una mayor sensibilidad de los mandos por el problema humano. Podemos afirmar que Alsa evoluciona hacia posturas más autocríticas. Están cambiando y desean hacerlo con más profundidad. Son conscientes de que crecer no es suficiente...

FIGURA 4.25. Curso de formación para conductores.

TEMA 1. INTRODUCCION AL PROGRAMA.-
1.1. Contenido temático y objetivos de la materia.
1.2. La psicología en el contexto de la relaciones humanas.
1.3. Psicología del tráfico y de la conducción.
1.4. Presentaciones personales.

TEMA 2. ORGANIZACION Y ESTRUCTURACION EMPRESARIAL. EL DEPARTAMENTO COMERCIAL.
2.1. Estructura departamental de una empresa.
2.2. Sectores productivos y población activa.
2.3. Desempeño laboral.
2.4. Empresas de transporte y su departamento comercial. Campañas de publicidad y promoción.

TEMA 3. TEORIA Y PRACTICA DE LA COMUNICACION HUMANA.-
3.1. Comunicación humana y habilidades sociales.
3.2. Dimensión conductual de la comunicación.
3.3. El esquema y los elementos fundamentales de la comunicación humana.
3.4. La comunicación interpersonal.
3.5. Expresión oral.
3.6. Expresión escrita.

TEMA 4. TEORIA Y PRACTICA DEL TRABAJO EN EQUIPO.-
4.1. Las bases de la colaboración.
4.2. El trabajo en equipo y la resolución de problemas.
4.3. La motivación social y la pertenencia a un grupo. Teoría de la equidad.

TEMA 5. EL COMPORTAMIENTO HUMANO Y LAS BASES DEL APRENDIZAJE.-
5.1. El aprendizaje social y los orígenes de las conductas.
5.2. El esquema "A-B-C" del comportamiento.
5.3. Solución de problemas interpersonales.
5.4. La motivación personal y la autoestima.
5.5. Nociones básicas de psicología diferencial.

TEMA 6. HABILIDADES SOCIALES: LOS VIAJEROS Y LAS RELACIONES PUBLICAS.-
6.1. La calidad de servicio.
6.2. La imagen personal y su vital importancia.
6.3. La información mediante el uso del equipo megafónico de los autocares.
6.4. Derechos y obligaciones de los viajeros.

TEMA 7. PSICOFISIOLOGIA DE LA CONDUCCION.-
7.1. Principios de psicología y conducción.

TEMA 8. EL CONDUCTOR PROFESIONAL DE AUTOCARES Y LA EDUCACION VIAL.-
8.1. El correcto aprendizaje de los niños de nociones de comportamiento vial.
8.2. La educación vial y los adultos.

Fuente: Archivos de Alsa.

FIGURA 4.26. Curso de formación para mandos intermedios.

TEMA 1. INTRODUCCION AL PROGRAMA.-
1.1. Contenido temático y objetivos de la materia.
1.2. La psicología en el contexto de la relaciones humanas.
1.3. Psicología del tráfico y la conducción.
1.4. Presentaciones personales.

TEMA 2. ORGANIZACION Y ESTRUCTURACION EMPRESARIAL. EL DEPARTAMENTO COMERCIAL.
2.1. Estructura departamental de una empresa.
2.2. Sectores productivos y población activa.
2.3. Desempeño laboral.
2.4. Empresas de transporte y su departamento comercial. Campañas de publicidad y promoción.

TEMA 3. TEORIA Y PRACTICA DE LA COMUNICACION HUMANA.-
3.1. Comunicación humana y habilidades sociales.
3.2. Dimensión conductual de la comunicación.
3.3. El esquema y los elementos fundamentales de la comunicación humana.
3.4. La comunicación interpersonal.
3.5. Expresión oral.
3.6. Expresión escrita.

TEMA 4. LA MOTIVACION HUMANA EN EL TRABAJO.-
4.1. Factores que afectan a las actitudes en el trabajo.
4.2. Las necesidades según Maslow.
4.3. Teoría de las expectativas de Vroom.
4.4. Incentivos individuales y de grupo.

TEMA 5. TEORIA Y PRACTICA DEL TRABAJO EN EQUIPO.-
5.1. Las bases de la colaboración.
5.2. El trabajo en equipo y la resolución de problemas.
5.3. Motivación social y pertenencia a un grupo. Teoría de la equidad.

TEMA 6. EL COMPORTAMIENTO HUMANO Y LAS BASES DEL APRENDIZAJE.-
6.1. El aprendizaje social y los orígenes de las conductas.
6.2. El esquema "A-B-C" del comportamiento.
6.3. Solución de problemas interpersonales.
6.4. La motivación personal y la autoestima.
6.5. Nociones básicas de psicología diferencial.

TEMA 7. LOS ESTILOS DE LIDERAZGO.-
7.1. La teoría XY de McGregor.
7.2. Procesos de perfeccionamiento del ejercicio del mando.
7.3. Estilos de mando y clima laboral.
7.4. El liderazgo situacional.

Fuente: Archivos de Alsa.

4.4. SERVATUR: UNA PEQUEÑA EMPRESA CON GRANDES IDEAS.-

4.4.1. Datos Generales de la Empresa.-

Servatur es una empresa fundada en Las Palmas de Gran Canaria en 1974 y dedicada a la explotación por cuenta propia y ajena de establecimientos turísticos. La historia de Servatur está estrechamente ligada a la evolución del sector turístico en Canarias y más concretamente en Las Palmas de Gran Canaria. Desde su fundación en 1974, hasta 1982, el sector turístico no muestra crecimientos espectaculares. Servatur, en tal periodo, describe un crecimiento moderado pero continuo hasta 1982, fecha en donde inicia un crecimiento espectacular paralelo al experimentado en Canarias.

Canarias tiene basada su economía en el sector servicios y, dentro de éste, su principal motor es el turismo. Alguien dijo por estas tierras que "cuando el turismo estornuda, la economía canaria coge una fuerte gripe". Y es cierto. El crecimiento en los años sesenta, primero, y el "boom" de 1984-88 a continuación, ha situado a la industria hotelera y extrahotelera de las islas en un primerísimo lugar del PIB canario.

Durante este periodo 1984-88 la Comunidad Canaria aumenta de forma considerable su riqueza relativa en comparación con otras comunidades españolas. A nivel provincial, el salto más espectacular lo protagonizó Santa Cruz de Tenerife, pasando del

puesto 24 dentro de las 50 provincias españolas al número 15, lo que refleja el tremendo tirón de la economía turística canaria. Si cierta es la presencia de grandes cadenas hoteleras y capital foráneo en Canarias, cierta es también la presencia de un importante crecimiento de capital canario. Casi cinco millones y medio de habitantes visitaron las islas en 1990, y las previsiones para el futuro son alentadoras. (véase la Figura 4.27.).

Dicha Figura nos muestra también una crisis a la que Servatur no ha sido ajena. A partir de 1989 hasta hoy la economía turística ha sufrido una leve recesión que en Gran Canaria (ámbito importante de Servatur) se ha dejado sentir con más virulencia. Servatur, por primera vez en su historia, obtiene pérdidas en sus cuentas anuales.

La evolución de Servatur desde sus inicios podría muy bien reflejarse con la evolución de sus cifras de facturación que mostramos en la Figura 4.28. Vemos, en ella, claramente, la terrible influencia de la marcha del sector sobre la cifra de ventas de Servatur que alcanza su máximo valor en 1988 año que corona el mencionado "boom" de 1984-88.

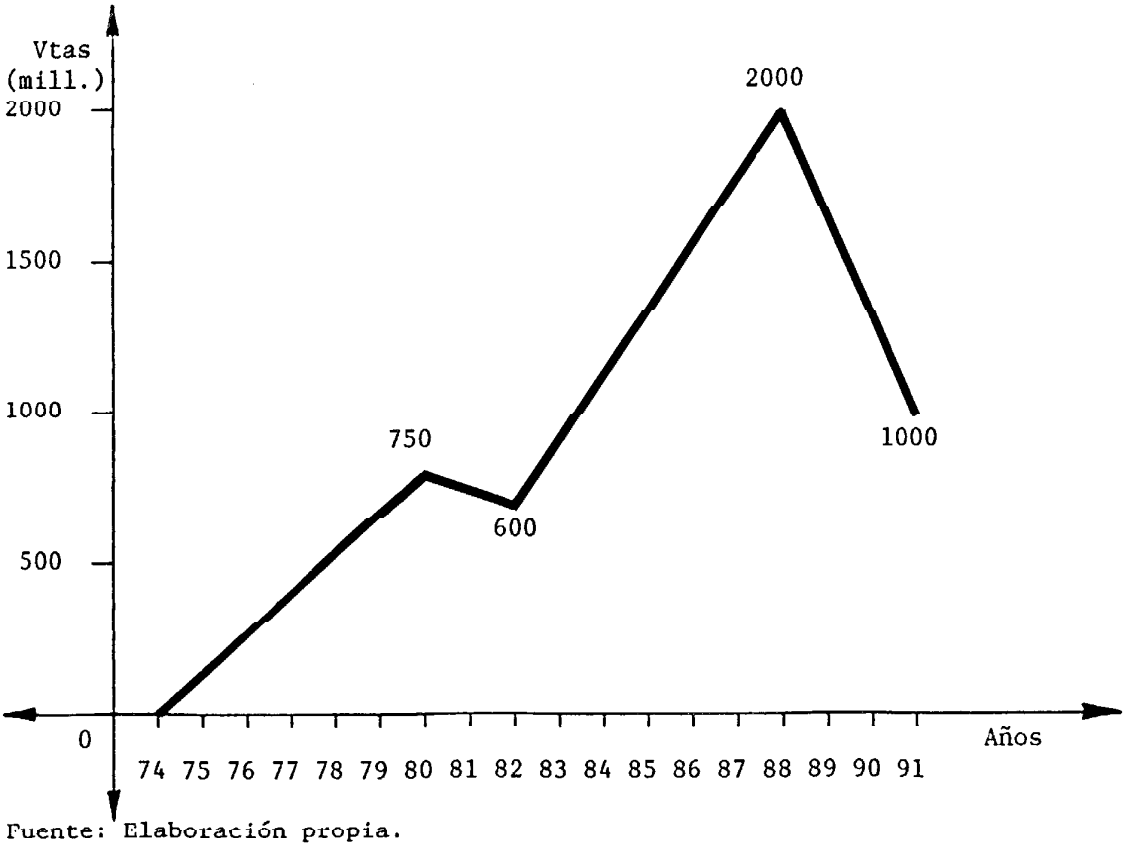
FIGURA 4.27. Evolución de la entrada de turistas nacionales y extranjeros en Canarias por islas 1980-1990. (En miles de turistas).

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Lanzarote	175	182	182	206	308	388	461	627	745	714	695
Fuerteventura ...	136	141	158	169	219	247	274	310	332	334	379
Gran Canaria	1.023	1.093	1.191	1.302	1.481	1.448	1.642	1.972	1.990	1.843	1.699
Tenerife	1.189	1.364	1.459	1.524	1.616	1.653	1.894	2.236	2.504	2.637	2.686
Total Canarias ..	2.522	2.779	2.990	3.200	3.625	3.736	4.271	5.145	5.571	5.529	5.459
Crecimiento (porcentaje)	-	10,2	7,6	7,0	13,3	3,1	14,3	20,5	8,3	-0,8	-1,3

Fuente: Dirección General de la policía y Cabildo Insular de Tenerife.

Tras la crisis, la política de Servatur ha sido la de no entrar más en inversiones inmobiliarias e incluso desinvertir para evitar altos costes financieros derivados de préstamos con elevados intereses. No era posible sostenerlos tras el fuerte bajón de la rentabilidad de los complejos. La pérdida de 1000 millones de facturación es parcialmente ficticia dado que en estas cifras están mezclados los honorarios por explotación de complejos (limpieza, recepción, mantenimiento, etc.), con los alquileres de los clientes y tour operators con los que Servatur actúa como mero cobrador ante los propietarios.

FIGURA 4.28. Evolución a largo plazo de las ventas de Servatur.

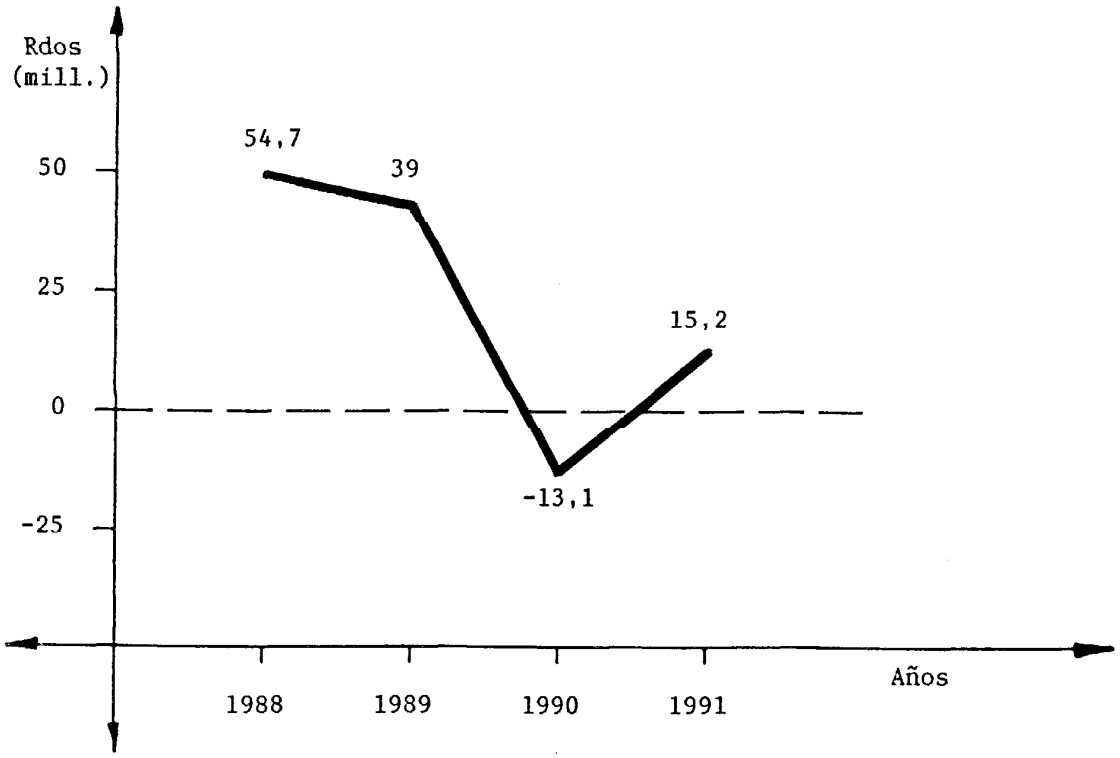


Fuente: Elaboración propia.

Hoy Servatur ha vendido gran parte de sus inmuebles, quedándose sólo con una participación en los complejos Montebello (88 de los 114 apartamentos) y Greenbeach (30 de los 232 apartamentos). Sus beneficios con respecto a sus cifras de ventas guardan porcentajes bajos debido a lo dicho anteriormente en relación a la inclusión en dichas cifras de facturación de los alquileres turísticos que, en realidad, no generan rentabilidad.

La evolución de los beneficios nuevamente refleja la situación del sector en los últimos años. En la Figura 4.29. se puede apreciar tal evolución.

FIGURA 4.29. Evolución de los beneficios de Servatur. Periodo 1988-1991.



Fuente: Elaboración propia.

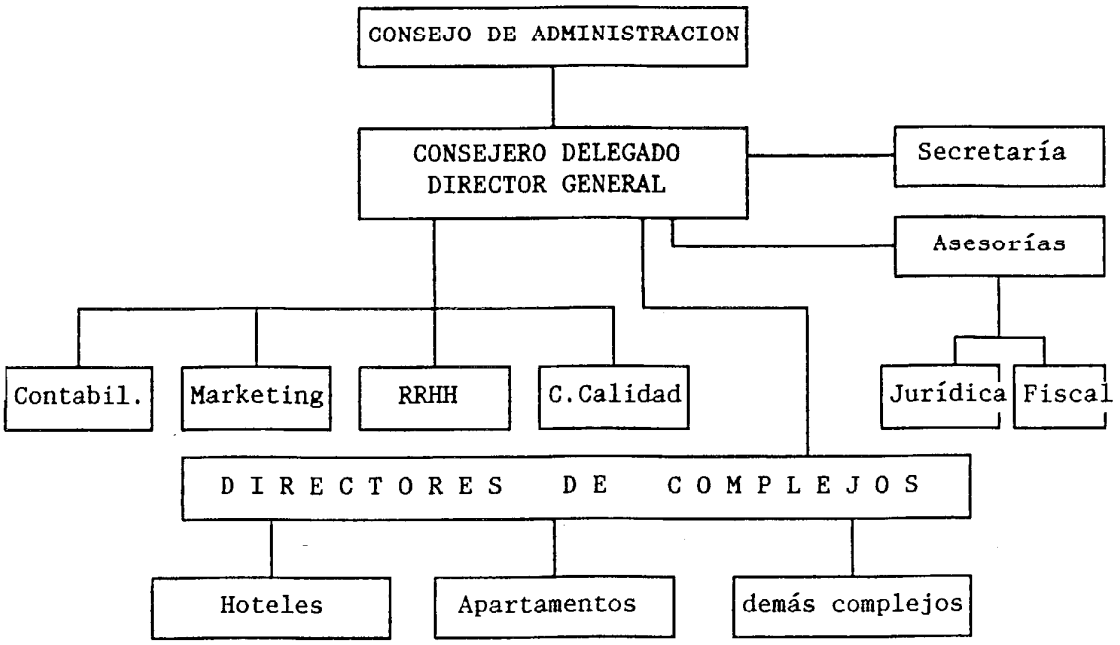
El capital de Servatur fue en un origen 100% propiedad del Grupo Turístico Informa, de origen noruego, muy implicado en el transporte de turistas de los paises nórdicos hacia Canarias. Posteriormente, y a raíz de la contratación del actual Director General Don Santiago Fernández Caballero, se le ofreció un plan de participación en el capital de la compañía, según el cual en cinco años alcanzaría, como así fue, el 25% de las acciones de Servatur.

En la actualidad los cargos máximos directivos de Servatur se encuentran de la siguiente forma:

Actual presidente del Consejo de Administración y, a su vez, Consejero y Accionista (25%) de la Sociedad, Don Per W. Bistrup, noruego; como Secretario y miembro del Consejo de Administración, no Accionista, Don Diego Cambreleng Roca; Consejero delegado, Director General y Accionista (25%), Don Santiago Fernández Caballero. También figura como Accionista al 25% cada uno, Don Bertil Neuman, sueco y Don Roald Aukner, noruego.

Por último, Servatur es una empresa pequeña pero enormemente descentralizada y muy profesionalizada. Su dimensión le permite cierta ligereza y flexibilidad muy convenientes en el sector en que se mueve, sometido a continuos vaivenes. Un organigrama podría darnos una idea de su estructuración interna. (Véase Figura 4.30.)

FIGURA 4.30. Organigrama de Servatur, S.A.

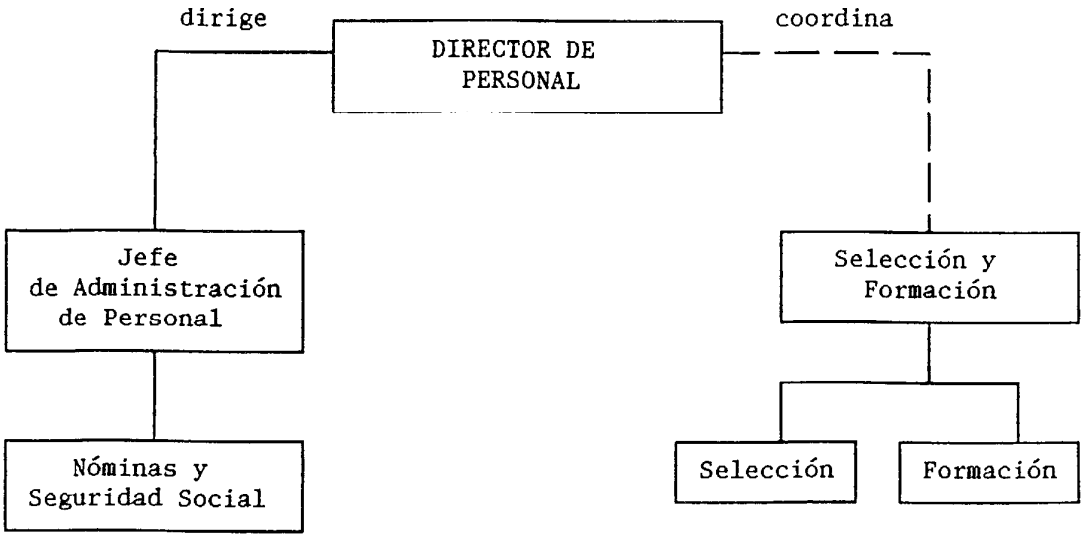


Fuente: Elaboración propia.

4.4.2. El Departamento de Recursos Humanos de Servatur.-

Nacido prácticamente con la creación de la Sociedad, el Departamento de Recursos Humanos de Servatur sólo controla una parte de las funciones de personal de la empresa. Concretamente este Departamento se dedica fundamentalmente a lo que es estrictamente, Administración de Personal. Que duda cabe que está en contacto con personas, por razón de su propio trabajo pero no lleva a cabo funciones concretas de desarrollo social ni humano como sería de desear. Consta de un Director de Personal (véase la Figura 4.31.).

FIGURA 4.31. El Departamento de Recursos Humanos de Servatur.



Fuente: Elaboración propia.

y un Graduado Social, Jefe de Administración de Personal, y coordina las acciones selectivas y formativas que son llevadas, las primeras, por la Dirección General a nivel de mandos y por los Directores de Establecimientos a nivel de colaboradores; y las segundas, por consultores externos. En este sentido todos los años se llevan a cabo acciones formativas en colaboración con el INEM, como cursos de camareras, de gobernantas, de restaurante y cocina, tanto en Gran Canaria como en Lanzarote, donde también explota Servatur establecimientos.

A nivel de Directivos se imparten al menos un curso al año. A nivel de Mandos Intermedios quizá algo menos, con la excepción de la puesta en marcha de los Círculos de Calidad de la que hablaremos más adelante.

La evaluación del personal no se ejerce de forma sistemática, sino más bien mediante acciones informales, esporádicas y puntuales. También es cierto que la plantilla aun sufriendo de forma directa la estacionalidad del turismo (pasando por término medio de 150 personas en temporada baja a 300 en temporada alta), se conserva muy estable sin apenas rotación ni absentismo. Quizá todo ello gracias a la contratación fija discontinua, por lo que tanto a nivel de jefes como de colaboradores, los procesos selectivos de nueva incorporación son más bien escasos y puntuales. Estamos, pues, ante una plantilla con la moral muy alta, sin apenas conflictos y mostrando grandes cotas de productividad. ¿Cómo se ha conseguido esto? Quizá el próximo epígrafe nos lo aclare suficientemente.

4.4.3. Evolución de la Cultura Organizativa en cuanto al Estilo de Dirección se refiere.-

En 1987, en pleno "boom" turístico, Servatur ve incrementados sus recursos y resultados espectacularmente. La Dirección General, enormemente sensibilizada de los beneficios de la formación y muy informada sobre la necesidad de incrementar el valor añadido de los empleados, decide implantar los Círculos de Calidad en la Organización. En efecto, la industria hotelera requiere una participación de la mano de otra intensa. Si comparamos el valor añadido medio que genera el trabajador de la industria hotelera con otras industrias, veríamos que el primero es menor. Esto es debido a que el volumen de mano de obra es muy elevado en este sector. Es servicio puro. La calidad, pues del servicio, estaba en manos del personal.

La Dirección General, entra en contacto con su consultora habitual THR de Barcelona quien, a su vez, le recomienda una consultora experta en implantación de estos Círculos de Calidad: Domenec-Biosca de Barcelona igualmente. La Consultoría, después de realizar algunos análisis de cultura y clima laboral, determina la necesidad de abordar la implantación de dichos Círculos de Calidad haciendo un esfuerzo por democratizar la organización. En definitiva Servatur debe cambiar su talante directivo hacia una mayor participación que posibilite el buen funcionamiento de los Círculos de Calidad.

La idea era instaurar un Círculo de Calidad por cada

establecimiento, dirigido por un líder formal o informal. Las políticas de promoción interna y de selección de mandos se reorientaron incorporando el nuevo perfil que ahora se necesita con vistas a afrontar el cambio. De cualquier forma, el aspecto selectivo no fue determinante puesto que, como ya hemos señalado, las oportunidades de promoción interna y selecciones eran escasas. La herramienta fundamental fue la Formación de Mandos Intermedios que propiciaría la participación, la gestión de los Círculos y el trabajo en equipo.

El plan de cambio consistía en que, a la vez que se constituían los Círculos de Calidad en cada establecimiento, los mandos a los que se les encomendaban la responsabilidad de gestionarlos, se les hacia pasar por un Curso de Formación donde se mostraba las ventajas de estos Círculos y del trabajo en participación.

Las acciones formativas constaban de dos bloques bien diferenciados: Uno dedicado al perfeccionamiento de las labores del mando y otro dedicado a exponer y formar en las ventajas de los Círculos de Calidad. Un índice lo podemos ver en la Figura 4.32.

Con respecto a los Círculos de Calidad, el esquema del curso mostrado en dicha Figura, le dedica varios módulos. A través de éstos podemos extraer diez principios fundamentales:

1. Los Círculos de Calidad funcionan cuando se entienden como una fórmula para organizar la comunicación de abajo a

FIGURA 4.32. El Curso de Mandos Intermedios de Servatur.

TEMA 1. ESTILOS DE DIRECCION.-

TEMA 2. INNOVACION.-

TEMA 3. LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.-

TEMA 4. LA DELEGACION DE FUNCIONES.-

TEMA 5. BUSCANDO LA CALIDAD.-

TEMA 6. LA MOTIVACION.-

TEMA 7. LOS CIRCULOS DE CALIDAD EN LA EMPRESA.-

TEMA 8. LA CALIDAD Y LA ORGANIZACION.-

TEMA 9. LA CONDUCCION DE REUNIONES.-

TEMA 10. EL TIEMPO Y EL TRABAJO.-

TEMA 11. EL TRABAJO EN EQUIPO.-

Fuente: Archivos de Servatur.

arriba, con la actitud de unas y otras de ser "transportistas de soluciones", no de "quejas".

2. Los Círculos de Calidad funcionan cuando los jefes tienen la actitud de ser "apoya soluciones", no "busca soluciones".

3. Los Círculos de Calidad funcionan cuando el Comité de Empresa no es dogmático, sino busca que la compañía progrese y luego pelea por el reparto de riqueza. No funciona cuando el Comité de Empresa juega a decir "no" a todo lo posible.

4. Los Círculos de Calidad funcionan cuando:

a) Se han definido las conductas positivas y negativas para los clientes externos e internos (el clima entre

compañeros).

b) Se ha definido y se aplica un sistema de premios: Tan negativo es no premiar la conducta que quiero que se repita, como no mencionar la que no quiero que se repita.

5. Los Círculos de Calidad funcionan cuando todos se rigen al pie de la letra por los siguientes "lemas":

a) No mirar sólo a la historia sino al progreso.

b) No buscar culpables sino soluciones.

c) Buscar puntos de acuerdos y no sólo defenderse.

6. Los Círculos de Calidad funcionan cuando los jefes predican con el ejemplo.

7. Los Círculos de Calidad funcionan cuando las propuestas son analizadas y, en caso de ser aprobadas, son desarrolladas con agilidad.

8. Los Círculos de Calidad funcionan cuando los jefes son más "movilizadores de hombres" que "técnicos o burócratas".

9. Los Círculos de Calidad funcionan cuando todos han aprendido a comunicarse para persuadirse, no para combatirse.

10. Los Círculos de Calidad funcionan si se administra el tiempo. (Se vencen a los ladrones del tiempo).

Los resultados del plan de cambio fueron diversos. Por una parte, no se consiguió implantar con éxito los Círculos de Calidad. En parte por culpa de la gran estacionalidad de la plantilla, en parte por el advenimiento de la crisis del turismo lo que restó recursos económicos y humanos para insistir en la feliz puesta

en marcha de los mismos. Por otro lado, sí se alcanzó un nivel de participación muy significativo en la organización de Servatur. El trabajador de Servatur participa en las decisiones de sus mandos, está contento y satisfecho con su afiliación a la empresa, muestra grandes dosis de integración, genera una rotación espectacularmente baja (sobre todo teniendo en cuenta el sector en el que nos movemos) y unos índices de absentismo igualmente muy bajos.

La calidad del desempeño, controlada celosamente por Servatur (véase la Figura 4.33.), desde entonces, ha mostrado evoluciones altamente positivas. Podemos pues afirmar que el plan de cambio ha tenido una doble cara, una de fracaso, en cuanto a los Círculos de Calidad se refiere y otra de éxito, en cuanto el mejoramiento del clima laboral y en cuanto al proceso de cambio cultural, en el estilo de liderazgo, se refiere. Todo ello ha permitido a Servatur ser una empresa pequeña pero enormemente competitiva e innovadora, y gozar de los índices de rotación y absentismo más bajos del sector. En suma, una empresa a imitar en vísperas del advenimiento del mercado único europeo.

FIGURA 4.33. Cuestionarios de calidad de Servatur.

Semana:30.3. - 5.4.1992

□ - El mejor de la semana

O - Mejorar

Complejo		Cuestionarios		Evaluación servicios										Suma Valor	%		¿Volver?
		No.	%	Re-cep.	Ap-to.	Lim-piez	Man ten	Jar-din	Pisc.	Sup/ mini	Res-taur	Bar	Ev. tot.		Excel.	Malo	S-N-Q
	Occsem.																
Puerto Plata -	84	40	28	3,6	3,3	3,5	3,3	3,5	3,5	3,3	3,3	2,8	3,5	3,4	56	1	31-1-2
Puertosol -	73	12	38	2,7	3	3,0	2,7	3,2	3,2	3,1		3,1	3,3	3,0	30	4	11-0-2
MonteBello -	98	35	52	3,6	3.1	3,6	2,8	3,2	3,5	2,8	3,4	3,4	3,7	3,3	59	0	20-0-3
Balito -	90	57	69	3,8	3,9	3,8	3,0	3,7	3,7	2,5	3,6	3,6	3,8	3,7	79	0	46-1-0
Terraza	?	0															
Valle Marina -	70	15	44	3,4	3,5	3,8	3,8	3,8	3,1	3,1	3,4	3,7	3,6	3,6	65	2	10-0-1
Green Beach -	99	58	53	3,5	3,0	3,7	3,0	3,5	3,4	3,2	3,5	3,6	3,4	3,4	52	1	35-1-6
Dorado -	79	64	47	3,4	3,5	3,3	3,1	3,3	3,5	2,8	3,2	3,0	3,3	3,2	45	1	36-2-3
Walhalla -	91																
Las Cascadas	76																
MonteCascadas -	66																
MorroMar -	83	54	18	3,5	2,9	3,2	2,1	3,5	3,1	2,6	2,6	2,7	3,1	2,9	39	9	10-6-12

Cuanto a % de cuestionarios entregados gana Balito con 69%. No cuentan Puerto Plata, Terraza y Lanzarote por falta o poca entrega. Mejor recepción - Balito, mejor limpieza - Valle Marina y Balito, mejor mantenimiento - Valle Marina, mejores jardines - Valle Marina, mejor piscina - Balito, mejor super - Green Beach, mejor restaurante - Balito, mejor bar - Valle Marina, y mejor evaluación total - Balito. ¡En horabuena!

Fuente: Archivos de Servatur.

4.5. RESUMEN DEL CAPITULO IV.-

Establecida en el Capítulo III, aportando nuestra máxima creatividad, una estrategia de cambio del estilo de liderazgo en una organización, hemos considerado como aportación de sumo interés para nuestra tesis, el analizar varios casos de empresas que hayan querido dar ese paso hacia la participación y la democracia empresarial.

Alcampo, S.A., un hipermercado perteneciente al Grupo francés Auchan, ha permanecido durante sus primeros ocho años de vida obsesionada única y exclusivamente de las cuentas de Ventas y Resultados. Sufría un clima laboral enrarecido, con mandos autoritarios que sólo eran premiados por su esfuerzo en aumentar las ventas. Sus estilos de liderazgo eran autoritarios y toscos, despreocupados de la problemática humana de sus subordinados. En 1989 nace "El Proyecto Empresa", una estrategia de cambio cultural que pretende corregir los desajustes sociológicos y humanos que, diagnosticados por la Consultora Price Waterhouse, la supervisión tradicional ha generado en la plantilla. Dicha estrategia de cambio coincide básicamente con la propuesta por nosotros en la presente tesis. Hoy, Alcampo, aunque aún está en pleno proceso de cambio, es ya una empresa nueva. Ha reconocido las ventajas de la adopción de un estilo de liderazgo democrático y participativo y la eficacia de la Selección, Formación y Evaluación del Personal como instrumentos para el cambio.

Conservera Campofrío, S.A., es una empresa veterana en el sector

cárnico español y, posiblemente, en el conjunto empresarial de nuestro país. Se trata de una empresa tradicionalmente rentable y líder en su sector por volumen de facturación. Organización marcadamente tradicional en sus métodos y en su filosofía de trato y mando a su personal, sin ser una empresa autoritaria, sí ha sufrido los desfases de una política de personal anclada en el trato distante, unilateralidad de la toma de decisiones y en la nula participación de los empleados en la marcha de la empresa.

En 1985, Campofrío, a través de un estudio de la Consultora Krea, toma conciencia de sus deficiencias organizativas y emprende un plan de cambio e instauración de los "Planes de Eficiencia" y "Gestión para el Mando", una adaptación española de los Círculos de Calidad japoneses. En tal plan de cambio, la Formación ha jugado un papel crucial. La selección, aun útil, ha podido influir menos, dada la baja rotación y el poco crecimiento de la plantilla. La evaluación de personal, si acaso, tuvo una aplicación informal con poca influencia en el cambio. Hoy, Campofrío, ha mejorado su clima laboral. El talante de sus mandos es más participativo. Su cultura organizativa menos conservadora.

Automóviles Luarca, S.A., Alsa, es un extenso grupo de empresas medianas con una filosofía inspirada por la matriz Alsa. Empresa con fuerte arraigo y tradición en Asturias es hoy una compañía importante en el transporte por carretera entre el norte de España y entre éste y Europa.

A finales de la década de los ochenta, Alsa se encuentra que su colectivo de colaboradores, conductores en su mayoría, ya no eran mayoritariamente simples ex-camioneros con un bajo nivel cultural, sino conductores cada vez más formados, más profesionalizados y con más exigencias de participación y protagonismo en la organización. Alsa cambia su política de personal, potencia su Departamento de Recursos Humanos y genera un plan de cambio fundamentado básicamente en la Formación de Personal. Una Evaluación de Personal aplicada informalmente controla la aplicación del plan de cambio. En 1992, Alsa es una organización más moderna, con menos tensiones sociales y con un clima de trabajo más satisfactorio.

Servatur, S.A., empresa constituída en Las Palmas de Gran Canaria en 1974 trabaja en el sector turístico, explotando por cuenta propia o ajena, establecimientos turísticos. Su trayectoria desde su creación hasta ahora está fuertemente influencia por los vaivenes del turismo en Canarias. En una época de fuerte crecimiento propiciado por el "boom" turístico de las Islas en el periodo 1984-1988, decide consolidar su posición en el mercado a través de su variable, a su juicio, crucial: la Calidad. Para ello, tras un estudio del clima laboral encargado a la Consultora catalana Domenec-Biosca, establece una estrategia de cambio cultural, a más participación y democracia, para crear un clima propicio para el desarrollo de los llamados "Grupos de Mejora", una singular denominación de los Círculos de Calidad.

La estrategia de cambio fue un éxito. La instauración de los

"Grupos de Mejora" no, principalmente debido a la fuerte estacionalidad de la demanda y, por tanto, a su vez, de la plantilla. Se utilizaron los tres instrumentos de acción propuestos por la tesis, pero, una vez más, la Formación de Personal se constituyó en herramienta básica para el cambio.

Conclusiones finales

CONCLUSIONES FINALES.-

Acometemos este apartado con denotado optimismo, toda vez que, a la luz de la presente tesis, el propio capitalismo da luz verde, en términos de rentabilidad y eficacia, a los métodos de liderazgo más progresistas desde el punto de vista sociológico y humano. En efecto, la democracia, como estilo de liderazgo y sistema de dirección empresarial, ha demostrado, en líneas generales, ser más ventajoso y generar más satisfacciones entre los empleados. Todo un éxito, teniendo en cuenta que nuestro querido y odiado sistema de economía de mercado no siempre bendice, sin pasar por el crisol de la rentabilidad, todo lo que supone un adelanto desde el punto de vista de los trabajadores.

Comparte también este optimismo nuestro trabajo por diseñar una estrategia de cambio hacia la democracia, ya que creemos haber conseguido, con éxito, un modelo de selección y formación que abre un firme y esperanzador camino a aquellas organizaciones que quieran adoptar tal filosofía de mando y dirección. Pero vayamos por partes.

En nuestro intento por encontrar un liderazgo óptimo hacia el cual aunar esfuerzos, a través del diseño de una estrategia de cambio, no hemos podido menos que comenzar con un recorrido histórico que nos dilucide las raices históricas de la situación actual y nos muestre hacia donde convergen, históricamente, los métodos de liderazgo en nuestro civilización occidental.

Todos ellos coinciden en la importancia del estilo de supervisión en la satisfacción de las necesidades superiores del subordinado. La satisfacción plena, por consiguiente, sólo será posible con estilos de liderazgo que busquen la realización plena del empleado. Tales estilos son obviamente los más participativos, humanos y democráticos.

Un hecho en Japón y un deseo en Occidente, es la asunción por el empresariado japonés de la "Teoría Z" de Ouchi y de los Círculos de Calidad. La total integración del trabajador en su empresa de la que no se desliga en su vida. La apuesta por la cooperación a expensas de la competitividad. La huida de la superespecialización laboral y las revolucionarias toma de decisiones a través de la participación y la democracia son algunos de los aspectos de la filosofía que preside las empresas japonesas. Igualmente, los Círculos de Calidad, que vienen a institucionalizar la participación del trabajador en la marcha de la empresa, son otro claro ejemplo de la eficacia de la democracia desarrollada por los japoneses. No nos vale el tópico de que Japón es Oriente...Creemos que la Teoría Z es factible también en Occidente.

Concluido suficientemente que el progreso y la modernidad, desde un punto histórico, nos lleva hacia un liderazgo más participativo y democrático donde el subordinado adopta un papel cada vez más relevante en el éxito de las funciones de mando, pasemos al terreno de la investigación científica y constatemos la existencia de un modelo, un comportamiento o estilo, o un tipo

de líder mejor que los demás, esto es, óptimo. Este decantamiento previo por un tipo de liderazgo, resulta imprescindible para diseñar una estrategia de cambio que persiga este objetivo.

Las investigaciones, en un principio, iban encaminadas a buscar las características que identifican a un líder eficaz. Buscaban, en otras palabras, una personalidad ideal que permitiera desarrollar un liderazgo con éxito a quien la detentase. De ahí, que tales teorías se han venido a denominar teorías de los rasgos. Tales estudios no dieron el resultado esperado, por lo tanto un perfil caracterológico dado no garantiza el éxito de un líder en todo caso. El fracaso de tales estudios no los invalida completamente. Creemos que cualidades tales como inteligencia, seguridad en sí mismo, sociabilidad, etc... son circunstancias, si no determinantes, si coadyuvantes del éxito en funciones de mando.

La teoría de los rasgos dio paso a las teorías conductuales, las cuales propugnaban el análisis de la conducta del líder como campo de estudio determinante del éxito en tareas de mando. Vemos aquí que la eficiencia del líder no viene determinada por "lo que es", sino por la adopción de una determinada conducta científicamente demostrada superior a los demás. Según estas teorías, el líder "se hace" pues la clave de su éxito reside en el aprendizaje de la conducta o estilo de liderazgo más eficaz. El departamento de Formación de personal toma aquí el protagonismo frente al de Selección que aparecía como imprescindible en la etapa de los rasgos.

Las investigaciones en esta etapa conductual se pueden agrupar en torno a tres grupos básicos de estudio:

1) Los estudios del grupo de la Universidad de Ohio,
2) Los estudios del grupo de la Universidad de Michigan y
3) Los estudios del grupo, que nosotros denominamos de los experimentos de Hawthorne, ya que parten de éstos, fundamentalmente, las primeras concepciones de democracia y participación empresarial.

1) Nacen en este grupo dos estilos de liderazgo: el estructurador, controlador y riguroso con el subordinado, y el considerado, más cordial y amistoso con el mismo. Los estudios de investigación son determinantes al demostrar que el estilo estructurador provoca índices más altos de quejas y rotación de personal, mientras que el considerado los disminuye.

2) El grupo de la Universidad de Michigan propugnó dos estilos que definían, según ellos, el estilo existente en un líder: el orientado al empleado y el orientado a la producción, no siempre excluyentes entre sí. Likert, tras adaptar ambas conductas a un continuo que va desde el "sistema 4", extremo más humano, considerado y participativo, al "sistema 1", extremo opuesto, descubrió en sus experimentos las enormes ventajas de dirigir bajo las directrices del "sistema 4".

3) Hemos incluido en este grupo a aquéllos autores que han clasificado los estilos de dirección de personal en autocráticos, democráticos y liberales. White y Lippitt constatan la superioridad del democrático frente a los demás, sobre todo en términos de satisfacción de los subordinados. Con respecto al desempeño, a corto plazo, la superioridad del estilo democrático no fue tan contundente.

En todo este maremágnum de clasificaciones de estilos, no resulta difícil observar ciertas similitudes. En efecto, creemos que existe una filosofía común entre los distintos estilos que Tannenbaum, a través de su continuo, la explicita convenientemente. Unas ofrecen mucha libertad de acción a los subordinados con respecto a la autoridad del líder, otras niegan cualquier vestigio de participación de aquéllos en las decisiones de éstos. Las investigaciones demuestran que conductas o estilos más participativos y menos autoritarios producen efectos más positivos, en términos de satisfacción del subordinado y de desempeño del mismo.

Hasta aquí los estudios conductuales. Modernamente estos estilos o conductas del líder no son consideradas mejores o peores en sí mismas sino en relación al entorno en que se desarrollan. Nos referimos, obviamente, a las modernas Teorías situacionales que parecen ponerle un "depende" a la superioridad demostrada de la participación y la democracia. Fiedler, House, Hersey y Blanchard plantean modelos situacionales donde los estilos autocráticos y estructuradores pueden resultar útiles. Vroom clarifica esta

afirmación afirmando que la participación del subordinado en las decisiones de su jefe no es nunca perjudicial, lo que ocurre es que no siempre es imprescindible. En efecto, técnicamente, ciertas decisiones pueden tomarse autocráticamente, cuando la ocasión no exija una toma de decisiones participativa lo que contribuye a lograr un ahorro de tiempo, dada la siempre mayor inversión de tiempo que conlleva las decisiones grupales.

Tal circunstancia no empaña la superioridad manifiesta de la participación y la democracia como estilos de liderazgo, ya que éstos van más allá de puntuales toma de decisiones autocráticas, técnicamente más ventajosas, y constituyen toda una cultura organizacional inspirada por una concreta filosofía empresarial. Es, en efecto, algo más.

En síntesis, podemos afirmar, sin temor a equivocarnos, que la linea a seguir en nuestra pretendida estrategia de optimización del estilo de mando debe ser la democracia y la participación. Desde la perspectiva de la satisfacción del empleado las investigaciones son concluyentes: los estilos democráticos, orientados a las personas, son mucho más satisfactorios. Cierto que desde el punto de vista de la productividad, no podemos ser tan concluyentes y debemos admitir, incluso, que hay ciertos experimentos contradictorios en este sentido. Sin embargo, podemos concluir lo siguiente:

a) A corto plazo puede existir cierta contradicción a nivel de resultados de desempeño, pero a largo plazo indicadores tales como alta rotación, alto absentismo, clima de malestar, pérdida de la identidad personal y grupal, etc. hunden la productividad.

b) No debemos engañarnos con las cifras de cantidad puesto que la calidad, demuestran los experimentos, disminuyó con la autocracia.

c) La existencia de experimentos contradictorios puede explicarse por la existencia de variables situacionales desventajosas para la democracia (subordinados inmaduros, tareas vagas, etc.).

d) Las decisiones autocráticas suelen mostrar mayor conflictividad a la hora de implantarlas que las democráticas.

Insistimos que, sin género de dudas, la democracia empresarial se configura como la línea a seguir en el proceso de establecimiento de una estrategia de cambio. La democracia concebida no sólo como una forma de adoptar decisiones técnicamente, sino como una filosofía empresarial que transforme a la organización integral y profundamente. Los valores a demostrar ahora, según Gibb, son: Disponibilidad y confianza del líder en la capacidad del subordinado, fe en la igualdad de todos, profundo respeto y aprecio por los subordinados y derecho

total de éstos a participar en la toma de decisiones. Todo un reto.

Con el decantamiento por un estilo de liderazgo damos un paso importante en nuestra tesis, al sentar las bases para la construcción de una estrategia de cambio hacia el establecimiento de tal estilo. Hemos, en efecto, fijado el norte, la dirección hacia la cual diseñar un plan de cambio. Sin ser poco lo logrado hasta ahora, lo cierto es que nos resta por establecer la parte más difícil y, por tanto, más importante de la tesis. En efecto, la formulación de una estrategia que, salvando peculiaridades concretas de cada empresa, estableciera los pilares básicos de un conjunto de acciones impulsadoras del cambio hacia la democracia empresarial, demanda grandes dosis de creatividad.

No vamos a descubrir la complejidad del panorama que se nos presenta en una organización, de las tantas que el lector se habrá encontrado, en donde, probablemente desde sus inicios, ha existido un clima organizacional conformado por un liderazgo autocrático que ve en las palabras participación y democracia el desorden y el caos. Qué hacer para cambiar la mentalidad de jefes, que llevan lustros bajo el convencimiento de que sus órdenes son sagradas, y que consultar al subordinado es sinónimo de debilidad. No basta con explicarles las ventajas de la democracia, ni siquiera con convencerles: hay que adiestrarlos en su ejercicio, hay que hacerles "nacer de nuevo" haciéndoles abandonar hábitos y creencias viejas para asumir una cultura

nueva que florezca, a través de jefes y subordinados, en toda la organización. Estamos pues ante un problema de cambio cultural.

Plantear el problema en términos de cambio cultural supone un gran paso. El andamiaje del cambio ya está inventado. Estamos ante un modelo ordinario de cambio cultural. Su aplicación resulta sencilla. Se trata de efectuar un análisis previo donde se pongan de manifiesto las oportunidades y amenazas del entorno. Un análisis interno donde se haga lo propio con los puntos fuertes y débiles de la organización. Tras diagnosticar la cultura actual y fijar la deseada se nos presenta un "gap cultural" que responde a un planteamiento de un problema que definimos: "la compañía es incapaz de obtener de sus directivos y superiores en general, comportamientos democráticos y participativos que mejoren el clima laboral y los índices sociolaborales de absentismo, rotación, quejas, etc..., por falta de mentalización de aquéllos sobre las ventajas de los sistemas democráticos, así como por falta de un adecuado estímulo que los impulse a cambiar y los adiestre en el ejercicio de ese nuevo estilo".

Definido el problema y planteado el cambio establecemos una estrategia de cambio basándonos en técnicas de gestión de Recursos Humanos. Concretamente la Selección, la Formación y la Evaluación del personal. Estamos, pues, ante los tres instrumentos de acción estratégica. Los dos primeros van a diseñar la estrategia propiamente dicha. El último, la

evaluación, nos va a servir como mecanismo de control y estabilización del cambio.

El orientar la política de selección hacia la contratación de líderes democráticos y eficaces que sirvan de revulsivo a los demás mandos de la organización, supone el ir configurando, paso a paso, un nuevo proceso de selección de personal. Para empezar, el Análisis de puestos preceptivo en todo proceso selectivo nos va a arrojar, aparte de las características concretas de los puestos a cubrir, un profesiograma o perfil ideal que, desde el punto de vista caracterológico, nos indique qué rasgos personales y conductuales debemos buscar en los candidatos. En otras palabras, se trata de fijar un perfil profesiográfico del líder eficaz y democrático basándonos en las tres teorías sobre el liderazgo: a) definiendo unos rasgos personales óptimos para el ejercicio del liderazgo democrático, b) estableciendo unas conductas óptimas a observar en el candidato que trasluzcan su talante y capacidad de dirección democrática y c) teniendo en cuenta las características situacionales de la tarea y su entorno a la hora de fijar las capacidades de ejercicio democrático en tales circunstancias concretas.

Tres son las herramientas básicas que hemos propugnado para examinar psicológicamente a los candidatos: los tests, la dinámica de grupo y la entrevista individual. Los tests examinan características aptitudinales y cognocitivas de los candidatos definidas en el profesiograma de cada puesto. La incidencia de ambas características en la búsqueda de líderes democráticos y

eficaces la hemos considerado mínima y, por tanto, no hemos profundizado en su análisis. Sin embargo, los tests de personalidad, en concreto el 16PF de Cattell, analizan rasgos caracterológicos que sí consideramos altamente significativos. La capacidad de liderazgo democrático se relaciona con un determinado perfil que viene expresado en puntuaciones determinadas, en cada uno de los 16 factores de personalidad del test de Cattell.

La dinámica de grupo incide, en su examen, más en características conductuales que caracterológicas. Busca, por tanto, líderes democráticos más en función de sus hábitos en este sentido que de sus rasgos psicológicos que presupongan una capacidad para el mando democrático y participativo.

Por último, la entrevista individual se configura como una herramienta de examen, enormemente eficaz, que analiza tanto aspectos caracterológicos del candidato, como conductuales, como particulares en función de la situación concreta a la que vaya a enfrentarse el futuro líder.

Otros aspectos del proceso de selección diseñado "ad hoc" para el cambio estratégico son: el reclutamiento, la preselección y la acogida. El reclutamiento, desde la perspectiva de su influjo en el cambio, debe ser, fundamentalmente externo. Apostamos por la incorporación de "sabia nueva" como factor de cambio. En cuanto qué técnica de reclutamiento creemos mas oportuna, nos inclinamos por el anuncio. Insertado convenientemente en la

prensa de fin de semana, el anuncio debe ser capaz de discriminar a aquellos candidatos que no responden al profesiograma establecido respecto a los que sí lo hacen. Solo así demostraría su eficacia.

La preselección debe constituir un filtro eficaz que elimine a aquellos candidatos, que a grandes rasgos, no cumplen el perfil democrático. Aquéllos que sí lo cumplen, y que superan el resto del proceso, deben ser sometidos a un adecuado programa de acogida que evite su contaminación por la cultura anterior. En tal caso, la estrategia fracasaría.

La formación de personal es el segundo instrumento estratégico que es capaz de provocar el cambio deseado. Su acción se centra más en los líderes ya existentes en la organización, aunque resulta también muy eficaz para reafirmar, a los líderes seleccionados, en su actitud democrática. La formación es el único medio eficaz, a nuestro alcance, para conseguir que los miembros de una organización cambien sus actitudes, desarrollen sus aptitudes e incrementen sus conocimientos. Por tanto, un adecuado plan formativo es capaz de cambiar actitudes, en jefes y subordinados, ante la democracia empresarial; es capaz de desarrollar aptitudes democráticas de supervisión y participación; y es capaz de incrementar conocimientos útiles sobre la forma óptima de dirección empresarial.

El plan formativo que proponemos, parte de unas necesidades concretas fácilmente identificables. Jefes, antiguos y nuevos, y subordinados, deben de ser formados en la democracia.

La segunda fase del plan de Formación insiste en la necesidad de establecer unos objetivos a alcanzar mediante las acciones formativas. De nada sirve convencer a los formandos de las ventajas de la democracia si, tras abandonar el aula, van a seguir adoptando actitudes no democráticas. Los objetivos no son otros que los de conocer el estilo democrático; comprenderlo o convencerse de su superioridad; saber aplicarlo, tanto desde la óptica del jefe, como del subordinado (adiestrarlos a trabajar en equipo). Cabría también plantearse objetivos superiores tales como el enseñar a pensar, a valorar, a decidir por sí mismo, a ser críticos. Tales objetivos, si son alcanzados, entran en colisión con estructuras no democráticas. Supone dejar automáticamente obsoleta toda estructura organizativa que no se ajuste a los cánones de la democracia y la participación. En efecto, subordinados críticos, adiestrados a pensar, a reflexionar analíticamente, a cuestionar órdenes elaborando ideas propias, difícilmente pueden sobrevivir en el seno de unas estructuras no democráticas. Y viceversa.

La tercera fase formativa determina los contenidos conceptuales que, dirigidos a jefes y subordinados, versan sobre módulos establecidos al efecto. Cambio, liderazgo, motivación, comunicación, grupos y trabajo en equipo componen los 6 módulos en base a los cuales se estructuran los dos cursos básicos

(mandos y trabajo en equipo) que articulan las acciones formativas.

En la última fase de elección de los medios humanos y materiales, es necesario dejar muy claro nuestro parecer de que los monitores deben cumplir un perfil donde el talante democrático sea piedra angular. La metodología debe ser igualmente presidida por la participación, el estudio del caso, la discusión y la democracia. En caso contrario, dificilmente le podemos augurar algún éxito al plan formativo.

Por último, tras apreciar una necesaria estrategia de implantación, de manera que una inadecuada distribución del personal contratado perjudique el cambio, hemos establecido, a través de la evaluación, un mecanismo de control del cambio que nos vaya informando de los resultados observados en jefes y subordinados y, mediante incentivos; ayude a cristalizar el cambio pretendido.

Establecida la estrategia de cambio, aportando nuestra máxima creatividad, no hemos querido terminar la tesis sin asomarnos con curiosidad a la realidad de la empresa española, y analizar varios casos de organizaciones que hayan acometido un proceso de camnbio en su estilo de liderazgo. Para ello hemos visitado cuatro empresas, seleccionadas de antemano, y recabado información sobre su proceso de cambio.

Alcampo, S.A., un hipermercado perteneciente al Grupo francés Auchan, ha permanecido durante sus primeros ocho años de vida obsesionada única y exclusivamente de las cuentas de Ventas y Resultados. Sufría un clima laboral enrarecido, con mandos autoritarios que sólo eran premiados por su esfuerzo en aumentar las ventas. Sus estilos de liderazgo eran autoritarios y toscos, despreocupados de la problemática humana de sus subordinados. En 1989 nace "El Proyecto Empresa", una estrategia de cambio cultural que pretende corregir los desajustes sociológicos y humanos que, diagnosticados por la Consultora Price Waterhouse, la supervisión tradicional ha generado en la plantilla. Dicha estrategia de cambio coincide básicamente con la propuesta por nosotros en la presente tesis. Hoy, Alcampo, aunque aún está en pleno proceso de cambio, es ya una empresa nueva. Ha reconocido las ventajas de la adopción de un estilo de liderazgo democrático y participativo y la eficacia de la Selección, Formación y Evaluación del Personal como instrumentos para el cambio.

Conservera Campofrío, S.A., es una empresa veterana en el sector cárnico español y, posiblemente, en el conjunto empresarial de nuestro país. Se trata de una empresa tradicionalmente rentable y líder en su sector por volumen de facturación. Organización marcadamente tradicional en sus métodos y en su filosofía de trato y mando a su personal, sin ser una empresa autoritaria, sí ha sufrido los desfases de una política de personal anclada en el trato distante, unilateralidad de la toma de decisiones y en la nula participación de los empleados en la marcha de la empresa.

En 1985, Campofrío, a través de un estudio de la Consultora Krea, toma conciencia de sus deficiencias organizativas y emprende un plan de cambio e instauración de los "Planes de Eficiencia" y "Gestión para el Mando", una adaptación española de los Círculos de Calidad japoneses. En tal plan de cambio, la Formación ha jugado un papel crucial. La selección, aun útil, ha podido influir menos, dada la baja rotación y el poco crecimiento de la plantilla. La evaluación de personal, si acaso, tuvo una aplicación informal con poca influencia en el cambio. Hoy, Campofrío, ha mejorado su clima laboral. El talante de sus mandos es más participativo. Su cultura organizativa menos conservadora.

Automóviles Luarca, S.A., Alsa, es un extenso grupo de empresas medianas con una filosofía inspirada por la matriz Alsa. Empresa con fuerte arraigo y tradición en Asturias es hoy una compañía importante en el transporte por carretera entre el norte de España y entre éste y Europa.

A finales de la década de los ochenta, Alsa se encuentra que su colectivo de colaboradores, conductores en su mayoría, ya no eran mayoritariamente simples ex-camioneros con un bajo nivel cultural, sino conductores cada vez más formados, más profesionalizados y con más exigencias de participación y protagonismo en la organización. Alsa cambia su política de personal, potencia su Departamento de Recursos Humanos y genera un plan de cambio fundamentado básicamente en la Formación de Personal. Una Evaluación de Personal aplicada informalmente

controla la aplicación del plan de cambio. En 1992, Alsa es una organización más moderna, con menos tensiones sociales y con un clima de trabajo más satisfactorio.

Servatur, S.A., empresa constituída en Las Palmas de Gran Canaria en 1974 trabaja en el sector turístico, explotando por cuenta propia o ajena, establecimientos turísticos. Su trayectoria desde su creación hasta ahora está fuertemente influencia por los vaivenes del turismo en Canarias. En una época de fuerte crecimiento propiciado por el "boom" turístico de las Islas en el periodo 1984-1988, decide consolidar su posición en el mercado a través de su variable, a su juicio, crucial: la Calidad. Para ello, tras un estudio del clima laboral encargado a la Consultora catalana Domenec-Biosca, establece una estrategia de cambio cultural, a más participación y democracia, para crear un clima propicio para el desarrollo de los llamados "Grupos de Mejora", una singular denominación de los Círculos de Calidad.

La estrategia de cambio fue un éxito. La instauración de los "Grupos de Mejora" no, principalmente debido a la fuerte estacionalidad de la demanda y, por tanto, a su vez, de la plantilla. Se utilizaron los tres instrumentos de acción propuestos por la tesis, pero, una vez más, la Formación de Personal se constituyó en herramienta básica para el cambio.

A modo de síntesis, podemos concluir lo siguiente:

1) El cambio hacia estilos de mayor participación ha sido, en varios casos, decisiones de direcciones de empresas que, a su vez, han querido instaurar adaptaciones españolas de los Círculos de Calidad japoneses.

2) En todos los casos, la formación ha sido una herramienta fundamental para el cambio. La evaluación, aunque informalmente, se ha utilizado en la mayoría de los casos. La selección, aun reconociendo las empresas su utilidad, ha tenido poco uso en empresas con plantillas muy estables y, por tanto, poco renovables. Sólo en empresas en gran expansión, con incorporaciones masivas, ha tenido éxito.

3) En todos los casos las empresas consultadas han reconocido los evidentes perjuicios de estilos de liderazgo despóticos y deshumanizados y las ventajas de la participación y la democracia en términos de satisfacción y rentabilidad.

4) En la mayoría de los casos las empresas consultadas han afrontado el proceso de cambio por una iniciativa de la Alta Dirección y casi siempre asesoradas y dirigidas por consultoras externas.

Hasta aquí las conclusiones que hemos podido extraer de nuestro trabajo investigado. Si por una vez, nuestro tan criticado sistema de economía de mercado, haciendo números, se muestra partidario del mando más humano y satisfaciente, sólo expresar

la esperanza de que este camino que hemos abierto hacia la democracia, les permita a muchas organizaciones, no perder ésta, que creemos, gran oportunidad...

Bibliografía

ALBERT, L., MICHAUD, Y. y PIOTTE, R. "La Dirección del Personal". Ed. Herder. Barcelona (1981).

AMARO GUZMAN, Raymundo. "Administración de Personal". Ed. Limusa. México (1979).

ARANA, José. "Recursos Humanos en la Empresa Moderna". Ed. International Copy, S.A. Madrid (1991).

ARGYRIS, Chris. "El Individuo dentro de la Organización". Ed. Herder. Barcelona (1979).

ARROBA, T. y JAMES, K. "Cómo manejar la presión en el trabajo". McGraw Hill. México (1990).

AZZOPARDI, Giles. "Los tests de selección de personal". Ed. Deusto, S.A. Bilbao (1991).

BALLESTEROS, Ramón. "La Psicología aplicada a la Empresa". Vol. I y II. Ediciones Ceac. Barcelona (1982).

BARCELO MATUTANO, Gabriel. "La Formación del Dirigente" Ed. Ciencias de la Dirección S.A. Madrid (1989).

BARCELO MATUTANO, Gabriel. "El Oficio de Mandar". Ed. Asociación para el progreso de la dirección. Madrid (1975).

BARCELO MATUTANO, Gabriel. "La Participación: Solución a la Crisis de Autoridad". Ed. Index. Barcelona (1977).

BARNARD, Ch. "The Functions of the Executive". Harvard University Press. Cambrigde, Mass. (1971).

BASS, Bernard M. "Bass & Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, Research and Managerial Applications". 3a Edición. Free Press. New York (1990).

BASS, Bernard M. "Leadership Performance Beyond Expectations" Ed. The Free Press. New York (1985).

BASS, Bernard M. "Psicología de las Organizaciones". Ed. Cecsa. México (1972).

BASS, Bernard M. "Stogdill's Handbook of Leadership. A Survey of theory and Research" Ed. Free Press. New York (1981).

BATTEGAY, Raymond "El Hombre en el Grupo". Ed. Herder. Barcelona (1978).

BAZINET, André. "La Evaluación del Rendimiento". Ed. Herder. Barcelona (1984).

BECKHARD, Richard. "Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos". Ed. Fondo Educativo Interamericano. México (1973).

DEER, M. y otros. "Gestión de Recursos Humanos. Vol. I". Ed. Centro de Publicaciones del Ministerio de Trabajo. Madrid (1989).

BENNIS, Warren G. "Como llegar a ser Líder". Ed. Norma. Bogotá (1990).

BENNIS, Warren G. "Desarrollo Organizacional: Su Naturaleza, Sus Orígenes y Perspectivas". Ed. Fondo Educativo Interamericano. México (1973).

BIRKENBIHL, Michael. "Formación de Formadores". Ed. Paraninfo. Madrid (1989).

BITTEL, Lester R. "Lo que todo Supervisor debe saber". Ed McGraw Hill. México (1987).

BLAKE, R. y MOUTON, J. "El Aspecto Humano de la Productividad". Ed Deusto. Bilbao (1986).

BLAKE, R. y MOUTON, J. "El Modelo de Cuadro Organizacional Grid". Ed. Fondo Educativo Interamericano. México (1973).

BLAKE, R. y MOUTON, J. "Grid Organization Development". Personnel Administration. (Enero-Febrero de 1967).

BLANCHARD, K. y JOHSON, S. "El Ejecutivo al minuto". Ed Grijalbo. Barcelona (1989).

BLANCO, Adolfo y SENLLE, Andrés. "Desarrollo de Directivos y Calidad Total en la Organización". Ed. Esic. Madrid (1988).

BLOOM, Benjamin S. "Taxonomía de los Objetivos de la Educación". Ed. El Ateneo. Buenos Aires (1971).

BONO De, Edward. "Conflictos". Editorial Plaza y Janés, S.A. Barcelona (1990).

BORISOFF, D. y VICTOR, D. "Gestión de Conflictos". Ed. Díaz de Santos. Madrid (1991).

BOULOC, Pierre. "Dirección por Objetivos". Editores Técnicos Asociados. Barcelona (1976).

BOWERS, David G. y SEASHORE, Stanley E. "Predicting Organizacional Effectiveness with a Four-Factor Theory of Leadership". Administrative Science Quarterly, Vol. 11, Núm. 2. (1966).

BOWES, Lee. "Recursos Humanos en la Empresa: Captación y Motivación". Plaza y Janes Editores. Barcelona (1988).

BUCLEY, R. y CAPLE, J. "La Formación: Teoría y Práctica". Ed. Díaz de Santos, S.A. Madrid (1991).

BUENO, Eduardo. "Dirección Eficiente". Ed. Pirámide, S.A. Madrid (1990).

BURACK, Elmer H. "Planificación y Aplicaciones creativas de Recursos Humanos. Una Orientación Estratégica". Ed. Díaz de Santos, S.A. Madrid (1990)

BUS, François. "Comunicar y Dirigir a Distancia". Ed. Deusto. Bilbao (1989).

BYARS, LL. L. y RUE, L. W. "Administración de Recursos Humanos. Concepto y Aplicaciones". Ed. Interamericana. México (1983).

CARDONA, Sergio. "Entrevistas de Selección de Personal". Ed. Díaz de Santos, S.A. Madrid (1991).

CARDONA LABARGA, José María. "La guía de un líder". Ed. Index. Madrid (1985).

CARTWRIGHT, D. y ZANDER, A. "Dinámica de Grupos. Investigación y Teoría". Ed. Trillas. México (1977).

CASAS i BARTOL, Josep. "Cómo Reclutar y Seleccionar el Personal". Ed. De Vecchi. Barcelona (1988).

CASTANYER FIGUERAS, Francesc. "La Formación permanente en la Empresa". Ed. Marcombo, S.A. Barcelona (1988)

CATTELL, Raymond B. "Cuestionario Factorial de Personalidad". Tea Edidiones. Madrid (1989).

CATTELL, Raymond B. "Personality and Structure and Mesarument". Yonkers-on-Hudson. Nueva York (1957).

CAWOOD, Diana. "Técnicas Asertivas de Dirección de Personal". Ed. Deusto. Bilbao (1987).

CERDA, Enrique. "Psicología Aplicada". Ed. Herder. Barcelona (1981)

CHALVIN, D. y EYSSETTE, F. "Cómo resolver los pequeños conflictos en el trabajo". Ed. Deusto. Bilbao (1987).

CHAPUIS, Fredy. "Guía Práctica del Jefe". Ed. Técnicos Asociados, S.A. Barcelona (1976).

CHIAVENATO, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". Ed. McGraw Hill. México (1990).

CHRUDEN, Herbert J. y SHERMAN, Arthur W. "Administración de Personal" Ed. Cecsa. México (1979).

CROSBY, Philip B. "Dinámica Grencial". Ed. McGraw Hill. México (1986).

CROSBY, Philip B. "Liderazgo". Ed. Díaz de Santos. Madrid (1991).

CHORDA, Ramón M. "¿Negociamos?". Ed.RA-MA. Madrid (1991).

DAVIES, D.R. y SHACKLETON, V.J. "La Psicología y el Trabajo". Ed. Cecsa. México (1982).

DAVIS, Keith. "Human Behavior at Work: Human Relations and Organizational Behavior". McGraw Hill. Nueva York (1972).

DAVIS, K. y NEWSTROM, J.W. "El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional". Ed. McGraw Hill. México (1988).

DAVIS, Flora. "La comunicación no verbal". Alianza Editorial. Madrid (1991).

DEAL, T.E. y KENNEDY, A.A. "Culturas Corporativas. Ritos y Rituales de la Vida Organizacional". Ed. Fondo Educativo Interamericano. México (1986).

DELAIRE, Guy. "Motivar y Mandar". Ediciones Deusto, S.A. Bilbao (1989).

DEMORY, Barnard. "Cómo dirigir y animar las reuniones de trabajo". Deusto. Bilbao (1990).

DESAUNAY, Guy. "Cómo tratar con los subordinados". Ed Deusto, S.A. Bilbao (1987).

DESSLER, Gary. "Organización y Administración. Enfoque situacional". Ed. Prentice/Hall Internacional. Bogotá (1979).

DOWLING, W.F. y SAYLES, L.R. "Mando y Motivación efectiva del Personal". Ed. Hispano Europea. Barcelona (1979).

DUBIN, Robert. "The Word of Work: Industrial Society an Human Relations". Ed. Prentice/Hall. Englewood Cliffs, N.J. (1958).

DUCCESCHI, Mirella. "Técnicas Modernas de Dirección de Personal". Ibérico Europea de Ediciones, S.A. Madrid (1972).

FAUVET, J.C. "Tratamiento de las Tensiones y Conflictos Sociales en la Empresa". Ed. Tecniban. Madrid (1977).

FAYOL, Henry. "Administración Industrial y General". Ed. Herrero Hnos. Sucs., S.A. México (1961).

FEINBERG, Mortimer R. "Psicología efectiva para directores y jefes". Ed. Hispano Europea, S.A. México (1985).

FERTONANI, M. y GROSSO, C.A. "Análisis y Valoración de Tareas". Ed. Deusto. Bilbao (1973).

FLEISHMAN, E.A. y HARRIS, E.F. "Patterns of Leadership Behavior Related to Employe Grievances and Turnover". Personnel Psychology. Vol.15. (1962).

FLIPPO, Edwin B. "Principios de Administración de Personal". Ed. McGraw Hill. Bogotá (1977).

FOURNIES, Ferninand. "Técnicas de Dirección de Personal". Ed. McGraw Hill. Madrid (1990).

FOX, Joseph M. "Las cualidades personales más necesarias en la empresa". Ed. Deusto. Bilbao (1991).

FRASER, John M. "Las entrevistas de Selección de Personal". Ed. Deusto. Bilbao (1989).

FRENCH, Wendell L. "Administración de Personal" Ed. Limusa. México (1983).

FRIEDRICHS, Hans. "La Moderna Dirección de Personal". Ibérico Europea de Ediciones. Madrid (1976).

GALBRAITH, J. "Organization Design". Addison-Wesley, Reading, Mass. (1977).

GATIEN, Gabrielle. "La Caracterología". Ed. Mensajero. Bilbao (1976).

GAUQUELIN, Michel. "Los Temperamentos y los Caracteres" en "La Psicología Moderna". Ed. Mensajero. Bilbao (1972).

GELINIER, Octave. "Dirección Participativa por Objetivos". Asociación Para el Progreso de la Dirección. Madrid (1976).

GELLERMAN, Saul W. "La Administración de las Releciones Humanas". Ed. Cecsa. México (1978).

GENESCA, Enric. "Motivación y Enriquecimiento del trabajo". Ed. Hispano Europea. Barcelona (1977).

GHISELLI, Edwin E. "The Validity of Management Traits related to Occupational Level". Personnel Psycchology. Vol.16. (1963).

GHISELLI, Edwin E. "Explorations in Managerial Talent". Pacific Palisades. California. Goodyear. (1971).

GIBB, C. "Leadership" en Handbook of Social Psychology. Vol 2. Ed. G. Lindzey. Addison-Wesley. Mass. (1954).

GIBB, Jack R. "Manual de Dinámica de Grupos". Ed. Hvmánitas. Buenos Aires (1989).

GOLDHABER, Gerald M. "Comunicación Organizacional". Logos Consorcio Editorial, S.A. México (1977).

GONDRAND, François. "Práctica de la Información dentro de la Empresa". Ed. Rialp. Madrid (1978).

GROVE, Andrew S. "Las relaciones interpersonales en el trabajo". Ed. Deusto. Bilbao (1990).

HALLORAN, Jack. "Relaciones Humanas" Ed. Hispano Europea. Barcelona (1982).

HARRIS, O. Jeff, Jr. "Administración de Recursos Humanos". Ed. Limusa. México (1980).

HAWK. Roger H. "Reclutamiento y Selección de personal". Editora Técnica, S.A. México (1968).

HICKS, Herbert G. "Administración de Organizaciones". Ed. Cecsa. México (1977).

HIGHAM, Martin. "El ABC de la Selección de Personal". Ed. Deusto. Bilbao (1989).

HODGETTS, Richard M. "El Supervisor Eficiente. Un Enfoque Práctico". Ed. McGraw Hill. México (1989).

HUMBLE, John W. "La Dirección por Objetivos". Ed. Asociación para Progreso de la Dirección. Madrid (1977).

HUMPHREY, Watts S. "Dirección para la Innovación. Liderazgo de los Profesionales Técnicos". Ed. Díaz de Santos. Madrid (1989).

HUSE, Edgar. "Organization Development and Change". West Publishing Company. New York (1975).

HUSE, E.F. y BOWDITCH, J.L. "El Comportamiento Humano en la Organización" Ed. Deusto. Bilbao (1976).

ISHIKAWA, Kaoru. "Práctica de los Circulos de Control de Calidad". Ed. Price Waterhouse. Madrid (1989).

JOHNSON, Ron. "La Dirección de Personal" Ed. Deusto. Bilbao (1989).

KARSON, S. y O'DELL, J.W. "16 PF. Guía para su uso Clínico". Ed. Tea Ediciones, S.A. Madrid (1987).

KATZ, Daniel y KAHN, Robert L. "Psicología Social de las Organizaciones" Ed. Trillas. Méjico (1977).

KEPHART, Newell C. "La Entrevista y el Exámen de Selección" Ed. Rialp, S.A. Madrid (1976).

KOLB, A., RUBIN, I.M. y McINTYRE, J.M. "Psicología de las Organizaciones". Ed. Prentice/Hall Internacional. Madrid (1977).

KOONTZ, H. y O'DONNELL, C. "Elementos de Administración". Ed. McGraw-Hill. México (1988).

KORENBLIT, Patrick y LAYOLE, Gerard. "Saber Delegar". Ediciones Ceac. Barcelona (1990).

KOTTER, John P. "El Factor Liderazgo". Ed. Diaz de Santos, S.A. Madrid (1990).

KRAVETZ, Dennis J. "La Revolución de los Recursos Humanos". Ediciones Deusto. Bilbao (1990).

KRETSCHMER, Ernst. "Constitución y Carácter". Ed. Labor, S.A. Barcelona (1947).

KRUEGER, Richard A. "El Grupo de Discusión". Ed. Pirámide. Madrid (1991).

LAURENT, Lowis. "Las Negociaciones Profesionales y Empresariales". Ed. Deusto. Bilbao (1989).

LAX, D.A. y SEBENIUS, J.K. "El Directivo como negociador". Ministerio de Economía y Hacienda. Madrid (1991).

LEVY, C. "Evaluación del Personal". Ed. Díaz de Santos, S.A. Madrid (1991).

LIKERT, Rensis. "Un Nuevo Método de Gestión y Dirección" Ed. Deusto. Bilbao (1965).

LIKERT, Rensis. "El Factor Humano en la Empresa: su Dirección y Valoración". Ed. Deusto. Bilbao (1968).

LIKERT, R. y LIKERT, J.G. "New Ways of Managing Conflict". McGraw Hill. New York (1976).

LIMBOS, Edonard. "Cómo Animar un Grupo". Ed. Marsiega. Madrid (1979).

LLANO, C., PEREZ, J.A., GILDER, G. y POLO, L. "La Vertiente Humana del Trabajo en la Empresa". Ediciones Rialp. Madrid (1989).

LOPEZ CABALLERO, Alfonso. "El factor Humano en la Empresa. Lecturas y Ejercicios". Ed. Publicaciones Etea. Córdoba (1989).

LOPEZ MENA, Luis. "Intervención Psicológica en la empresa". Ed. Martínez Roca. Barcelona (1989).

LUFT, Joseph. "Introducción a la Dinámica de Grupos". Ed. Herder. Barcelona (1986).

LUTHE, Rodolfo. "La empresa humana". Ed. Limusa. México (1990).

MacGREGOR BURNS, James. "Leadership". Ed. Harper & Row. Nueva York (1978).

MACIAS, Antonio. "Desarrollo de Directivos". Ed. Confederación Española de Cajas de Ahorros. Madrid (1978).

MARCH, J.G. y SIMON, H.A. "Teoría de la Organización". Ediciones Ariel. Barcelona (1969).

McCONNELL, J.V. "Psicología. Estudio del Comportamiento Humano". Ed. McGraw-Hill. México (1988).

McGREGOR, Douglas. "El Administrador Profesional". Ed. Diana. México (1970).

McGREGOR, Douglas. "El Aspecto Humano de las Empresas". Ed. Diana. México (1969).

McGREGOR, Douglas. "Mando y Motivación". Ed. Diana. México (1974).

McGREGOR, Douglas."La Participación en la Industria". Ed. Hispano Europea. Barcelona (1969).

MERRILL, Harwood F. "Clásicos en Administración". Ed. Limusa. México (1986).

MICHAEL, Stephen R. y otros. "Técnicas para el Cambio Organizacional". Ed. McGraw-Hill. México (1983).

MILJUS, Robert C. "Effective Leadership and the Motivation of Human Resources". Personnel Journal, Vol.49, Núm.1, (Enero 1970).

MINTZBERG, Henry. "La Estructuración de las Organizaciones". Ed. Ariel, S.A. Barcelona (1984).

MITCHEL, Terence. "People in Organizations. Understanding their Behavior". Ed. McGraw-Hill. Nueva York (1978).

MIZUNO, Shigeru. "La Calidad Total en la Empresa". Price Waterhouse. Torrejón de Ardoz (1989).

MONTANER, Ramón. "Conócete a ti mismo mediante el Análisis Transaccional". Impreso en Márquez, S.A. Barcelona (1981).

MORO VISCONTI, G. "La Participación de los Trabajadores en las decisiones de la Empresa". Ed. Index. Madrid (1977).

MORSE, N.C. y REIMER, E. "The Experiemental Change of a Major Organizational Variable". Journal of Abnormal and Social Psychology. Vol.52. (1956).

MUNFORD, Alan. "Cómo desarrollar el Talento Gerencial". Ed. Norma. Bogotá (1990).

MUÑOZ-SECA, Beatriz. "Cambio de Cultura: Diagnóstico e Implementación". Alta Dirección. Núm.143. Barcelona (1989).

MYERS, Michele y MYERS, Gail. "Administración mediante la Comunicación". Ed. McGraw-Hill. México (1983).

OBREGON ROLDAN, Carlos. "Organización de Empresas y Administración de Personal". Ed. Hispano Europea. Barcelona (1988).

OCDE. "Recursos Humanos y Flexibilidad". Ministerio del Trabajo y SS. Madrid (1990).

ODIORNE, George S. "El lado humano de la Dirección". Ed. Díaz de Santos, S.A. Madrid (1990).

ORDOÑEZ ORDOÑEZ, Miguel. "Papel de la Dirección de Recursos Humanos ante la resistencia al cambio". Alta Dirección. Núm. 143. Barcelona (1989).

Organización Internacional del Trabajo (OIT). "Desarrollo de los Recursos Humanos: Orientación Profesional y Profesional". Ginebra (1973).

Organización Internacional del Trabajo (OIT). "Participación de los Trabajadores en la Decisiones de la Empresa". Ginebra (1981).

OUCHI, William. "Teoría Z". Ed. Orbis. Barcelona (1982).

PATTON, Forrest H. "La fuerza de la persuación" Ed. Deusto. Bilbao (1991).

PEREGO, Luigi y RICCARDI, Ricardo. "La Valoración del Personal". Ed. Hispano Europea. Barcelona (1977).

PERETTI, Andre. "Libertad y Relaciones Humanas". Ediciones Marova. Madrid (1976).

PERROW, Charles. "Sociología de las Organizaciones". Ed. McGraw Hill. Madrid (1990).

PIVIDAL, Fernando. "Cambio, Estilos de Dirección y Calidad Total". Alta Dirección. Núm. 143. Barcelona (1989).

QUINTANILLA PARDO, Ismael. "Recursos Humanos y Marketing Interno" Ed. Pirámide, S.A. Madrid (1991).

RANDELL, G., PACKARD, P. y SLATER, J. "La Valoración y Formación del Personal". Ed. Deusto. Bilbao (1989).

RANDOLPH, W.A. y POSNER, B.Z. "El Arte de Gestionar y Planificar en Equipo". Ed. Grijalbo. Barcelona (1989).

RECIO, Eugenio. "La Planificación de los Recursos Humanos". Ed. Hispano Europea. Barcelona (1980).

REDDING, W. Charles. "Guía para mejorar la Comunicación Gerencial". Ed. Cecsa. México (1989).

RICE, A.K. "Aprendizaje de Liderazgo". Ed. Herder. Barcelona (1977).

RIESGO MENGUEZ, Luis. "La Formación en la Empresa". Ed. Paraninfo. Madrid (1983).

ROBBINS, Stephen P. "Comportamiento Organizacional: Coceptos, Controversias y Aplicaciones". Ed. Prentice/Hall Internacional. México (1987).

RODRIGUEZ PORRAS, J.M. "El Factor Humano de la Empresa". Ediciones Deusto. Bilbao (1989).

ROSS, M.G. y HENDRY, Ch.E. "New Understandings of Leadership". Association Press. New York (1967).

ROSSI, P.H. y FREEMAN, H.E. "Evaluación". Ed. Trillas. México (1989).

RUL-LAN BUADES, Gaspar. "Administración de Recursos Humanos". Publicaciones Etea. Córdoba (1990).

RUL-LAN BUADES, Gaspar. "Poder Sindical y Democracia". Publicaciones Etea. Córdoba (1989).

SALTOR, Joaquín. "Búsqueda y Selección de Directivos". Alta Dirección. Núm. 113. Barcelona (1984).

SARTON, Alain. "Los Tests" en "Psicología Moderna". Varios Autores. Ed. Mensajero. Bilbao (1972).

SAVALL, Henri. "Por un Trabajo más Humano". Ed. Tecniban, S.A. Madrid (1977).

SCHACTER, S., FESTINGER, L., WILLERMAN, B. y HYMAN, R. "Emotional Disruption and Industrial Productivity". J. Appl. Psychol. Vol.45. (1961).

SCHEIN, E.H y BENNIS, W.G. "EL Cambio Personal y Organizacional a través de Métodos Grupales". Ed. Herder. Barcelona (1980).

SCHEIN, E.H. "Psicología de la Organización". Ed. Prentice/Hall Internacional. Madrid (1976).

SCHEIN, E.H. "Psicología de la Organización". 3 ed. Nueva Jersey (1980).

SCHORB, D. y PRODAN, R. "Los Círculos de Calidad. La base del éxito empresarial japonés". Ed. Fraterna. Buenos Aires (1984).

SCOTT, Bill. "La Comunicación Oral y Escrita para Directivos y Profesionales". Ed. Deusto. Bilbao (1990).

SEISDEDOS, N. "16PF. Monografía Técnica". Tea Ediciones. Madrid (1985).

SHAW, Marvin E. "Dinámica de Grupo". Ed. Herder. Barcelona (1980).

SIKULA, Andrew. "Administración de Recursos Humanos en Empresas". Ed. Limusa. México (1979).

SIMON, P. y ALBERT, L. "Las Relaciones Interpersonales". Ed. Herder. Barcelona (1979).

SIMON, Suzanne y SELLIER, Jean-Louis. "El Descubrimiento de la Personalidad". Ediciones Mensajero. Bilbao (1977).

SMITH, P.B. y PETERSON, M.F. "Liderazgo, organizaciones y cultura". Ed. Pirámide, S.A. Madrid (1990).

SPECTOR, Bert y BEER, Michael. "Gestión de Recursos Humanos". Ministerio de Trabajo y S. Social. Madrid (1989).

STE. CROIX de, G.E.M. "La Lucha de Clases en el Mundo Griego Antiguo". Ed. Crítica. Barcelona (1988).

STONES, E. "Aprendizaje y Enseñanza". Ed. Limusa. México (1972).

TANNENBAUM, R. y Otros. "Leadership and Organizations. A Behavioral Science Approach". McGraw Hill. Nueva York (1961).

TAYLOR, F.W. "Principios de la Administración Científica". Ed. Herrero Hnos. Sucs., S.A. México (1961).

TESTA, Gianluigi. "Organización y Dirección del Personal". Ed. Deusto. Bilbao (1973).

TIMPE, A. Dale. "Motivación del Personal" Plaza & Janes Editores. Barcelona (1986).

TROUVE, Philippe y Otros. "Nuevas Tendencias de la Gestión de Recursos Humanos". Universidad de Deusto. Bilbao (1990).

VAZQUEZ, Irene. "Empresa y Grupo". Ed. Eada Gestión. Barcelona (1990).

VROOM, Victor H. "El Nuevo Liderazgo". Ed. Díaz de Santos, S.A. Madrid (1990).

VROOM, Victor H. "Work and Motivation". John Wiley & Sons. Nueva York (1964).

WEARNE, S.H. "Reclutamiento y Selección de Personal". Ed. Index. Madrid (1976).

WERTHER, W.B., Jr. y DAVIS, K. "Dirección de Personal y Recursos Humanos". McGraw Hill. Madrid (1982).

ZERILLI, Andrea. "Reclutamiento, Selección y Acogida del Personal". Ed. Deusto. Bilbao (1973).