

## ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE LA DIRECCIÓN EN LA SOCIEDAD POST-INDUSTRIAL

Carlos A. Benavides Velasco  
Antonio E. Ureña López  
Universidad de Málaga

El presente trabajo ofrece algunas consideraciones sobre el cambio del director tradicional al líder, como impulsor de las constantes transformaciones que ha de enfrentar la empresa, y del cambio cultural asociado a las mismas.

The present work offers some considerations on the change of the traditional manager or director to the leader, like impeller of the constant transformations that have to face the company, and the associated cultural change to the same ones.

**PALABRAS CLAVES:** Liderazgo. Cambio Cultural.  
**KEYWORDS:** Leadership. Cultural Change.

Seguimos asistiendo a una dinámica acelerada de cambios, que sigue provocando la sustitución de valores hasta ahora dominantes, por nuevos valores emergentes.

Esta tendencia va a continuar, por lo que los primeros momentos del próximo milenio, el cambio en los sistemas será una constante y no solo algo esporádico o excepcional.

Refiriéndonos a cambios en el área de dirección, todo apunta a la sustitución del concepto tradicional de "Director" por el de "Líder".

El Líder no solo tendrá que gestionar la empresa en el sentido tradicional del término, sino convertirse en el impulsor de las transformaciones que vaya requiriendo la organización en su devenir, propiciando para ello la proliferación de líderes a todos los niveles, y los cambios culturales necesarios.

Ello implicará nuevas formas de relación con los empleados (todos los recursos humanos de la empresa), de los que se requiere que se conviertan en mentes pensantes, aporten creatividad y se involucren en la adquisición y utilización de nuevos conocimientos, en una dinámica de aprendizaje continuo, y de mejora permanente de acuerdo con los principios de gestión de calidad total.

Efectivamente el mantenimiento en el tiempo de la competitividad de las empresas va a estar muy ligado a recursos intangibles, asociados al conocimiento existente en el "capital humano" de la organización.

Los conocimientos representan la práctica acumulada por la empresa. Es un patrimonio susceptible de ser enriquecido por el aprendizaje organizativo y de salvaguardarlo con el fin de mantener o mejorar su posición competitiva.

Las manifestaciones de este elemento las podemos sintetizar en lo siguiente:

- Por un lado el *know-how* acumulado en la organización
- Por otro lado los conocimientos provenientes tanto de la experiencia propia como ajena están correlacionados con una "organización que aprende" y que estimula la creatividad, aspectos que se identifican con contenidos de liderazgo.

Igualmente el Liderazgo comprende la formulación de la Misión y Valores de la empresa, y el desarrollo de una cultura empresarial consistente con una gestión de la calidad total.

La calidad de la gestión estará presente como un nuevo valor, es más, la calidad se ha convertido en un recurso estratégico efectivo de las empresas, y los líderes deberán tomar la responsabilidad directa en la gestión de la calidad.

La responsabilidad de la Gestión de la Calidad se había considerado tradicionalmente como una responsabilidad residente en los departamentos de calidad de la empresa.

Actualmente, a medida que la calidad se convertía en un factor estratégico de primer orden, se ha producido un desplazamiento de la gestión de calidad hacia la "gestión desde arriba" (*upstream management*).

Es de aceptación general que la gestión de calidad total, requiere el compromiso personal de la alta dirección, y una decidida actividad de liderazgo capaz de desarrollar una cultura empresarial adecuada, y de extenderla a lo largo de la organización. De la revisión de estos aspectos fundamentales, nos ocupamos en los siguientes párrafos.

La actividad de liderazgo juega un papel crucial en la implantación de una estrategia de calidad total, que lleva aparejada una transformación cultural importante.

Para implantar y ejecutar un plan estratégico, la cultura de la organización debe estar estrechamente alineada con la estrategia (Thompson y Strickland, 1994: 284)

Es pues de todo punto fundamental que exista un estrecho ajuste entre cultura y estrategia, lo cual se convierte en uno de los retos a los que tiene que enfrentarse el líder.

Como afirman los Profesores Blanco y Castresana en su Artículo "El Mapa Cultural Estratégico del Sistema de Calidad Total"

"Para dirigir con calidad total es preciso operativizar la cultura empresarial"

La creación de un clima que apoye la estrategia requiere de un alto grado de compromiso personal, sin olvidar que el líder sigue conservando la función de impulsar y obtener mejoras continuas en la organización.

Transformar la organización, en el sentido propugnado por la gestión de la calidad total, va a requerir que el líder tenga que introducir numerosos cambios, y con un horizonte temporal muy amplio, lo cual lleva aparejado la necesidad de una gran dedicación en tiempo y energías.

Se sugiere, de acuerdo con la experiencia, la necesidad de al menos seis características que deben estar presentes en el líder, en su calidad de impulsor del cambio (Fuller, 1993: 21-22) agregándose que la ausencia de uno de los factores puede muy bien provocar que la transformación fracase, si bien la presencia de los seis factores por si solo no garantiza el éxito:

1. Estar convencido de que hay un problema que precisa ser resuelto.

Un problema es la diferencia entre la situación deseada para los negocios y la situación real. Esto requiere una visión de futuro. Asimismo se precisa educación para ayudar a desarrollar la visión.

2. Estar convencido de que este tipo de problema puede resolverse.

El dirigente necesita evidencia de que otros han sido capaces de resolver este tipo de problema. La información de primera mano acerca de la transformación de otras organizaciones puede resultar de ayuda, aunque puede ocurrir que lo que ha funcionado en otras organizaciones no funciona en la propia.

3. Estar convencido de que uno puede aprender a resolver el problema de su organización.

El dirigente debe contar con la capacidad, los recursos, y el apoyo necesarios para sostener a la organización durante un largo y difícil periodo de aprendizaje.

4. Estar dispuesto a realizar cambios fundamentales.

Uno debe estar dispuesto a cambiar las normas, las políticas, las personas y los procedimientos de la organización para mejorar todo el sistema.

dispuesto a continuar con la inversión frente a la adversidad.

Uno debe continuar gastando dinero en educación y formación, incluso aunque su organización esté incurriendo en pérdidas, con objeto de contribuir a imbricar las conductas de mejora continua en la cultura de la empresa.

6. Estar dispuesto a contar con ayuda externa.

Resulta extremadamente difícil llegar a comprender un sistema de organización complejo desde dentro del propio sistema. El dirigente debe estar dispuesto a contratar ayuda exterior que aporte educación, formación y guía en las fases iniciales de la transformación.

El liderazgo basado en calidad proporciona un método para gestionar las complejas cuestiones de la gestión de la calidad a las que se enfrentan las empresas actualmente, y como indica Feigenbaum:

"Por tanto el liderazgo en calidad debería convertirse en un objetivo estratégico" (James; 1997: 116).

La gestión de la calidad total requiere un mayor esfuerzo y participación creativa de todas las personas de la organización, que comporta un mayor grado de flexibilidad para actuar, en el marco de la misión y objetivos de la empresa. Es decir en la organización orientada hacia la calidad el líder debe fomentar una cultura para el liderazgo extendido en el seno de una "organización en aprendizaje", así Sorohan opina que:

"Lo que distingue a los líderes de la calidad total de los líderes comunes, es la manera en la que ellos aprenden y comparten lo que han aprendido" (James, 1997: 117).

Es decir el liderazgo estratégico para la calidad implica que todos se deben desarrollar como líderes en el seno de una organización que aprende. La capacidad del líder para que las personas de la organización asuman roles de liderazgo constituye lo que hemos denominado como "Liderazgo Replicante", el cual dará lugar a un Liderazgo Compartido en la organización, que influirá positivamente en diversos criterios de resultados, tal como se expresa en la figura 1.

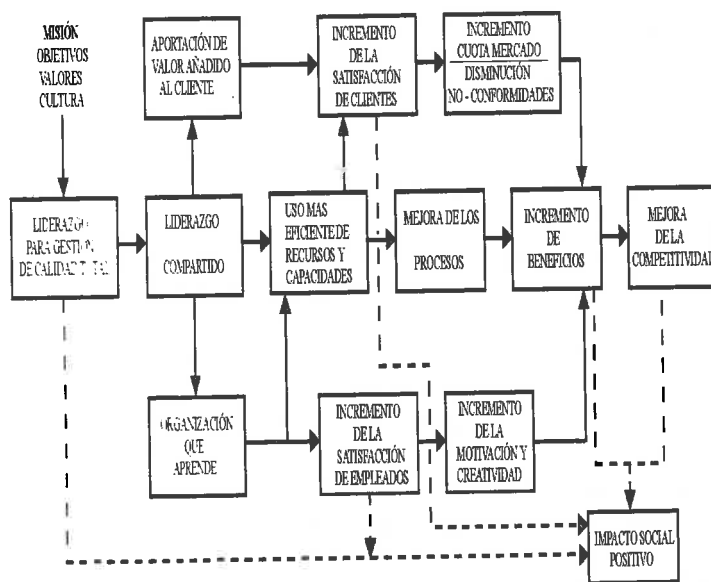
La proliferación de líderes como los descritos no es fácil, tal como ilustran los Profesores Blanco y Castresana en el Artículo citado:

"Cada empresa es una unidad cultural y exige un liderazgo específico".

"El crecimiento como líderes ha de ser paralelo al de la Calidad de Gestión en su empresa".

FIGURA 1  
INFLUENCIA DEL LIDERAZGO COMPARTIDO EN RESULTADOS

Fuente: Elaboración propia



El cambio cultural hacia la consolidación del paradigma de la mejora continua y el aprendizaje permanente, son fundamentales en la gestión del cambio estratégico al que se han de enfrentar los nuevos líderes. Dicho cambio será incremental, pero también podrá ser transformacional en aquellos aspectos en que se ponga de manifiesto la existencia de una desviación estratégica importante.

Se ha identificado por algunos autores como Pettigrew y Whipp cinco características importantes presentes en las organizaciones que consiguen el cambio con éxito. Dichas características son las siguientes (Johnson y Scholes, 1997: 387):

- Valoración del entorno.
- Liderar el cambio.
- Vincular el cambio estratégico y el operacional.
- Dirección estratégica de los recursos humanos.
- Coherencia.

Respecto a estas características, queremos resaltar la importancia capital del liderazgo para llevar a efecto los cambios necesarios. Los líderes del milenio que comienzan deberán habituarse no solo a enfrentarse con los cambios, sino a convivir con los mismos.

### BIBLIOGRAFÍA

- AGUIRRE SADABA, A.A. (1989). "La gestión de la calidad", en VV. AA.: *I Jornadas de Estudios sobre gestión de la Calidad*. Universidad de Málaga.(inédita). Málaga.
- ALONSO, V. y BLANCO, A. (1991). *Dirigir con Calidad Total*. ESIC. Madrid.
- BENAVIDES VELASCO, C.A. (1989). "Gestión de la calidad en la empresa". *Técnica Industrial*, núm. 194, pp. 62-71.
- BENAVIDES VELASCO, C.A. y MAESO ESCUDERO J.V. (1997). *Ingeniería y Calidad*. Colegio Oficial de Ingenieros Industriales y Colegio Oficial de Ingenieros Técnicos Industriales. Málaga.
- CASTRESANA J.L. y BLANCO, A. (1997). "El mapa cultural estratégico del sistema de calidad total". *XI Conferencia Internacional ISPIM*. Clubters del conocimiento. Zamudio. Vizcaya. Volumen I.
- FEIGENBAUM, A.V. (1990). *Control Total de la Calidad*. CECSA
- FEIGENBAUM, A.V. (1994). "Prefacio"; en VV. AA.: *Tratado de la Calidad Total*.
- LABOUCHEIX V. (Director). Noriega. México. tomo I pp. 13-18.
- FULLER, T. (1993). "Nuevas estrategias para la mejora continua". *Información Comercial Española (ICE)*, número 724, diciembre, 1993, pp. 15-34.
- IVANCEVICH, J.M., LORENZI P. y SKINNER S.J. (1996). *Gestión. Calidad y Competitividad*. Irwin. Madrid.
- JAMES, P.: (1997). *Gestión de la Calidad Total. Un texto introductorio*. Prentice Hall. Madrid.
- JOHNSON, G. y SHOLES, B.: (1997). *Dirección Estratégica. Análisis de la estrategia de las organizaciones*. Prentice Hall. Madrid.
- JURAN, J.M. (1974). *Quality control handbook*. McGraw-Hill Book Company Inc
- JURAN, J.M. (1990). *Juran y el liderazgo para la Calidad. Un Manual para Directivos*. Díaz de Santos. Madrid.
- SANTODOMINGO GARACHANA, A. (1995). "Una aproximación al modelo sistémico de dirección con especial referencia a la calidad total y el sistema de información en la estrategia de la empresa"; en VV. AA.: *Dirección de la Empresa en los Noventa*. CUERVO GARCIA A. (Director). Civitas. Madrid. pp. 387-400.
- THOMPSON, JR. A.A, Y STRCKLAND III, A.J. (1994). *Dirección y Administración Estratégicas. Conceptos, Casos y Lecturas*. Addison-Wesley Iberoamericana S. A.. Wilmington, Delaware, E.U.A.
- UREÑA LOPEZ, A.E. (1998). "La autoevaluación elemento para la mejora de la posición competitiva de la empresa". Ponencia presentada en el VII Congreso Español de la Calidad. Libro de Ponencias. Asociación Española para la Calidad. Madrid. pp. 35-42.
- VV. AA. (1997). *Tendencias actuales en la Administración de la Calidad*. BENAVIDES VELASCO, C.A., MAESO ESCUDERO, J.V. y UREÑA LOPEZ, A.E. (Coordinadores). Centro de Orientación e Información de Empleo. Universidad de Málaga. Málaga.