

# CUALIDADES DE LOS LÍDERES PARA LA CALIDAD: EXIGENCIAS ANTE LA DIVERSIDAD.

Llopis Taverner, Juan; Conca Flor, Francisco José; Tarí Guilló, Juan José  
*Universidad de Alicante*

## RESUMEN:

La calidad como factor clave de competitividad es una cuestión aceptada unánimemente por la praxis y la academia; no obstante, la forma de llevar a cabo su dirección difiere según quién la realiza. Esto no es necesariamente negativo, sino todo lo contrario ya que la diversidad (tanto interna como externa a la empresa) exige soluciones imaginativas que, en definitiva, van a caracterizar a un líder para la calidad.

Así, en esta comunicación pretendemos desarrollar las cualidades generales de los líderes de organizaciones de calidad, analizando primero algunas de sus funciones básicas y destacando la razón por la cual el liderazgo en un ambiente de calidad es imprescindible para el mantenimiento de la dirección de la calidad (TQM). Si bien es cierto que cada empresa es única y cada una tiene sus propios líderes y empleados, podemos desarrollar un conjunto de aspectos útiles para todos aquellos miembros de las empresas que tienen esta responsabilidad bajo una cultura de calidad.

## 1. NECESIDAD DEL LIDERAZGO EN UN AMBIENTE DE CALIDAD

El desarrollo y mantenimiento de la calidad en la empresa requiere de un compromiso serio, sincero y ejemplar de la dirección. Ello es así porque la mayoría de los problemas internos de una organización sólo los puede resolver la dirección. En este sentido, con la finalidad de mejorar los procesos de la empresa, Deming (1989; 245-251) identifica dos tipos de causas que originan los problemas relacionados con la calidad: causas especiales y comunes. Las primeras son atribuibles a acontecimientos efímeros y locales, es decir, a desviaciones anormales, mientras las segundas son debidas al sistema, esto es, a desviaciones normales, propias del funcionamiento de la empresa. Por esta razón, la mayoría de las dificultades y por tanto la mayor parte de las posibilidades de mejora vienen a ser responsabilidad del sistema en un porcentaje aproximado del 94% frente a un 6% de causas especiales; en otras palabras, la resolución de la mayor parte de los problemas relacionados con la calidad debe resolverlos la dirección. Así, en el caso de que un trabajador realice incorrectamente su tarea porque la dirección no ha definido claramente en qué consiste su trabajo o no le ha formado adecuadamente, nos enfrentamos a un problema habitual generado por una causa común. Su solución no está por tanto en manos del propio trabajador, sino en la dirección. Por otro lado, si este trabajador comete un error humano en el trabajo por un motivo atribuible al mismo, estamos ante una desviación anormal originada a su vez por una causa especial.

Como consecuencia, la dirección de la empresa tiene la responsabilidad de eliminar las causas comunes de los problemas y de la variación, de los errores, de las equivocaciones, de la baja producción, de las ventas bajas, de la mayoría de los accidentes, etc. De este modo, el trabajador no puede hacer nada respecto a una causa común, sólo es responsable de las causas especiales que le sean asignables. Así por ejemplo, no puede hacer nada con la iluminación; no compra las materias primas ni las herramientas. Su trabajo consiste en utilizarlas. La formación, la supervisión y las políticas de la compañía no dependen de él. Por consiguiente, en una primera fase, se trata de eliminar las causas especiales, labor que normalmente realizan los propios trabajadores como hemos dicho, dejando sólo la variación aleatoria propia de un proceso estable<sup>1</sup>. Sin embargo, la estabilidad del sistema no evita la posible elaboración de artículos defectuosos. De este modo, una vez alcanzado un sistema estable, lo que no constituye un fin en sí mismo, se puede comenzar el trabajo para mejorar la calidad rectificándolo de nuevo el sistema. En esta segunda fase la responsabilidad recae fundamentalmente en la dirección como hemos indicado.

En base a esto, la dirección antes de actuar debe ser capaz de distinguir qué problemas son debidos al sistema y cuáles no, ya que en caso contrario culpará injustamente a los operarios de los mismos. De esta manera, la prioridad de la dirección será crear un equipo empresarial alrededor de un sistema de valores fuerte que genere un liderazgo basado en ellos. Este liderazgo de calidad, como veremos a continuación, permitirá a la dirección entender la filosofía de la calidad, y en consecuencia su responsabilidad para mejorar el sistema. De este modo, la dirección debe tener en consideración que para el adecuado funcionamiento del sistema es necesario (Claver, Llopis y Tarí, 1999; 58):

El compromiso y ejemplaridad de la alta dirección. Compromiso que debe extenderse a todos los niveles directivos. Ha de ser un compromiso efectivo y demostrable para que sirva como ejemplo al resto del personal.

Adhesión de todo el personal. La ejemplaridad de la dirección favorecerá los cambios que requiere la nueva organización y permitirá la participación de todos sus miembros. En este sentido, Pérez Fernández (1994; 57-60) señala que las notas informativas y el amplio abanico de tópicos existentes destinados a aumentar la motivación e integración del personal, sirven de poco si no van acompañados con el ejemplo diario. De esta manera, los individuos se involucrarán con la calidad si la consideran importante y son capaces de conseguirla, para lo cual necesitan constatar con hechos el compromiso de la dirección.

En consecuencia, el mantenimiento de un sistema de dirección de la calidad requiere la participación de todos los miembros de la empresa. Para conseguirlo, es crucial que el personal comprenda que sus superiores están plenamente involucrados en este proyecto, pues en caso contrario la posibilidad de fracaso aumenta considerablemente. El cumplimiento de estos requisitos exige de la alta dirección, en términos generales, el desempeño de las siguientes funciones:

Fijar objetivos corporativos de calidad, incluyendo la mejora continua, dentro de la estrategia general de la empresa. La administración debe definir los objetivos a alcanzar y guiar a toda la empresa a través del desarrollo de los mismos. Posteriormente establecer los medios para medir los resultados de la calidad y compararlos con estos objetivos.

Permitir la formación de todos los mandos para que conozcan sus funciones en la dirección de la calidad.

Facilitar la comunicación, participación y formación del personal con el objeto de motivarlos.

Reconocer el desempeño superior de los empleados.

Por otro lado, también deben conocer los posibles errores que pueden cometer para así tratar de evitarlos. Éstos son (Deming, 1994; 31):

Perseguir los errores, ya que esta política sin más no mejora el sistema. El objetivo a alcanzar sería evitarlos.

Establecer campañas para reducir costes como si ésta fuera la única solución para mejorar el funcionamiento de la empresa.

No admitir la responsabilidad de la alta dirección en la calidad.

El interés por el corto plazo y el beneficio rápido.

No fomentar la cooperación entre departamentos.

Establecer relaciones con proveedores siguiendo exclusivamente el criterio del precio más bajo.

Invertir sólo en elementos materiales y no en la formación de las personas.

<sup>1</sup> Un sistema es estable cuando los errores son debidos a causas comunes y por tanto, es la dirección la responsable de generar una mejora en el mismo.

De esta manera, tal y como identifican Grant, Shani y Krishnan (1994; 28), los directivos, basándose tradicionalmente en sus conocimientos y experiencia eran responsables de reunir información, tomar decisiones y aplicar incentivos y sanciones a sus subordinados. Sin embargo, el nuevo enfoque de calidad requiere que estas funciones se limiten y sus roles de asesor e instructor se acentúen. Ellos deben ser los generadores del cambio, aceptando así sus nuevos roles con el fin de favorecer el éxito del programa de calidad en la empresa. De esta forma, una vez que la dirección haya desarrollado el suficiente interés en la filosofía de la dirección de la calidad debe comenzar a crear una estructura adecuada para ello e iniciar el proceso de implantación y mantenimiento de la misma.

## 2. LIDERAZGO Y CALIDAD

En esta línea, además de las funciones propias del directivo, éste debe reunir unas características que le permitan coordinar a un grupo de colaboradores. Por consiguiente, debe ayudar a sus subordinados proporcionándoles los medios necesarios para hacer bien su trabajo y no limitarse sólo a enumerar órdenes y decir lo que tienen que hacer. Es pues necesario el desarrollo del liderazgo<sup>2</sup>. Aunque la literatura ha estudiado las dos funciones por separado, en la práctica quienes dirigen las empresas actuales deben reunir las características de ambos sistemas de acción, por lo que los directivos de organizaciones de calidad tienen el deber, además, de ser líderes.

En este sentido, los retos planteados por la competitividad global y por la calidad exigen que los directivos sostengan un mayor empeño en adoptar un estilo de liderazgo del personal que se traduzca en continuas mejoras y en la satisfacción del cliente. Por ello, el liderazgo resulta un elemento esencial en un ambiente de calidad donde el líder no sólo influye en las personas, sino que además debe ser una persona de visión, es decir, debe tener una percepción clara del futuro de la empresa para conducir a los trabajadores por el camino correcto.

A pesar de que diferentes autores sostienen que la función del liderazgo es típica de la alta dirección, tal y como señala González-Vadillo (1988; 4), "no cabe la figura del líder personal y permanente, sino la de una función, el liderazgo, desprovista de cualquier rasgo jerárquico y que es asumida según la situación personal, coyuntural y de desarrollo del grupo". Esta situación, que es así en la práctica, se hace más patente en un ambiente de calidad, donde si bien es cierto que la función de liderazgo de la alta dirección es esencial, también resulta importante en el resto de los niveles jerárquicos, donde los directivos deben actuar como líderes para conseguir que todos sus subordinados se involucren con la calidad. Al mismo tiempo, en el trabajo en equipo, cuyos miembros pueden ser de los niveles bajos, resulta necesaria la figura del líder como miembro del mismo. Así, los nuevos tiempos hacen que los líderes sean directivos y éstos tengan capacidades propias de los buenos líderes, ya que es difícil separar unos de otros. De esta manera, el liderazgo es fundamental para la administración y el comportamiento organizativo; prueba de ello es que los modelos de calidad otorgan un papel esencial a esta función como demuestra el Modelo Europeo de Calidad y el punto uno de la norma internacional ISO 9000.

El concepto de liderazgo ha evolucionado y madurado considerablemente a lo largo de los años; una de las clasificaciones más interesantes sobre los distintos estilos de liderazgo que la literatura ha desarrollado, y con connotaciones directas sobre la dirección de la calidad es la propuesta por Bass (1990; 19-31) quien distingue entre liderazgo transaccional (que trata de mantener el status quo a través de una mejora en la gestión actual) y transformacional (que pone las condiciones para conseguir un cambio en la organización).

En este orden de ideas, debemos decir que una cultura de calidad puede facilitar la existencia de líderes transformacionales. Éstos entre otros roles, mantienen una perspectiva a largo plazo, desarrollan una visión, invierten en formación y destacan el papel de los empleados ya que tratan de motivarlos para que sobresalgan en su actuación, asuman riesgos, innoven y logren más de lo que se puede esperar. En este sentido, el liderazgo transformacional ha sido identificado como un importante generador de cambios, proporcionando una visión que ayude a las personas a tratar con las disconformidades que a menudo acompañan al cambio. Si los líderes transformacionales motivan a sus seguidores para aceptar la validez del cambio, podrán aplicar los principios de la dirección de la calidad. Además, estos líderes reconocen el trabajo en equipo, otro aspecto muy importante en un ambiente de calidad (Waldman, 1993; 71). Por lo tanto, muchas características de este liderazgo son consistentes con el enfoque TQM. No obstante, el liderazgo transformacional sólo puede darse con eficacia después de que se cree una base eficiente a través del liderazgo transaccional, por lo que una organización que persigue la dirección de la calidad necesita en la práctica líderes transformacionales y transaccionales, pues los que establecen la visión deben apoyarse en los que son efectivos en las tareas diarias.

Por otro lado, Goetsch y Davis (1997; 224) sostienen que el estilo de liderazgo apropiado en un ambiente de calidad es el participativo, considerando que los empleados están autorizados y son capaces de tomar determinadas decisiones. En el estilo participativo el líder mantiene una confianza absoluta en sus subordinados en todos los asuntos, por lo que recibe sus ideas y opiniones y las utiliza de forma constructiva, proporcionando información a los equipos y permitiendo que desarrollen estrategias y soluciones. En este sentido, la comunicación es en todos los sentidos. En este contexto, la formación en la filosofía de la calidad puede tener un efecto positivo en el desarrollo de un estilo de dirección participativo (Moreno, 1993; 16) porque permite a la dirección entender sus funciones en el mantenimiento de una cultura de calidad.

## 3. CUALIDADES DE LOS LÍDERES PARA LA CALIDAD

El líder de calidad *establece una visión* que destaque la importancia del cliente y la comunica a todos los miembros de la organización, pone en práctica los valores de la cultura de calidad para *servir de ejemplo* al resto de empleados y *enseña* a sus colaboradores para mejorar sus trabajos. De esta manera, en un ambiente de calidad los directivos deben ser además líderes. El estilo de liderazgo permitirá, de una forma u otra, desarrollar equipos de trabajo, delegar autoridad, favorecer una comunicación abierta, etc. En esta línea, podemos aportar una guía sobre las características que influyen positivamente en el comportamiento del líder que son las que señalamos a continuación.

### A. ESTAR COMPROMETIDO.

Los líderes deben mostrar un apoyo serio y sincero con la calidad. Berry (1992; 140-143) y Galgano (1993; 404-405) señalan las acciones que en la práctica debe realizar el nivel jerárquico superior para proporcionar este apoyo:

Formar parte del comité de calidad.

Actuar personalmente en los equipos de mejora de la calidad.

Revisar las presentaciones del equipo de mejora para evaluar los proyectos terminados y decidir si se implantan o no y participar en las presentaciones periódicas de los proyectos de los equipos.

Asistir a los seminarios de los equipos y visitar los departamentos. Recorrer la organización y tener un intercambio informal con los empleados.

Dar las directrices sobre calidad y aprobar los informes mensuales que deben comunicarse a todo el personal.

Entregar certificados y condecoraciones de mejora de la calidad.

<sup>2</sup> El término liderazgo se refiere a la influencia ejercida sobre una persona para que realice determinadas acciones con la finalidad de cumplir los objetivos del líder y no tiene por qué asociarse al de directivo. En esta línea, Kotter (1990; 104-107) identifica las diferencias entre dirección y liderazgo.

Hablar con los clientes. Está bien analizar los resultados de las encuestas de los clientes, pero también es necesario encontrar la forma de intercambiar impresiones, por ejemplo, visitándolos para profundizar en los problemas de calidad.

Participar en iniciativas específicas para la promoción de la calidad en la empresa.

Dirigir la planificación de la calidad.

Participar en la formación de la calidad. Una forma de hacerlo sería impartiendo y recibiendo cursos de formación. Los directivos generales deben ser los primeros en aprender los conceptos, herramientas y técnicas de la dirección de la calidad.

Desarrollar periódicamente auditorías internas.

Aplicar el ciclo PDCA a casos que afecten al propio trabajo con la finalidad de mejorar el propio resultado<sup>3</sup>.

De esta manera, el líder puede ser un modelo a imitar. Como cabeza visible de la organización tiene un gran poder ejemplificador aunque no sea consciente de ello y ejerce una influencia notable en todos los empleados de la empresa, por lo que se justifica su compromiso como ejemplo a los ojos de todo el personal.

Dada esta situación, la no involucración presenta unos inconvenientes importantes para el desarrollo de la calidad. En este sentido, Juran (1994; 61) señala los siguientes roles de directivos de empresas que no han tenido éxito:

No participaron personalmente en el proceso de establecimiento de los objetivos de la calidad, ni aprobaron los objetivos definitivos.

No contribuyeron en el proceso de despliegue ni aprobaron el plan de actuación.

No autorizaron la asignación de los recursos necesarios.

No designaron la responsabilidad del establecimiento de los nuevos sistemas de medición necesarios para cuantificar los objetivos de la calidad, ni los que se exigen para valorar el rendimiento según estos objetivos.

No cooperaron en la revisión del sistema retributivo para hacer que éste respondiera a los cambios impuestos por las iniciativas de la calidad.

B. Mantener una escucha permanente.

El mejor cumplido que se le puede hacer a una persona es asimilar el contenido e intención de lo que tiene que decir. De esta manera, en un ambiente de calidad es necesario escuchar constantemente a los trabajadores para comprender mejor los problemas que encuentran en la puesta en práctica de las acciones de mejora; situación que puede permitir a la empresa alcanzar un estado donde exista una verdadera comunicación.

### C. SER COMPETENTE.

La formación adecuada al área de trabajo es necesaria para que el líder desarrolle bien sus actividades. Bajo la filosofía de la calidad lo primero que tienen que adquirir los miembros de una unidad es la formación relativa a los conceptos claves de la calidad, posteriormente se determinarán las disciplinas en las que hay que adquirir competencia para el tratamiento de los problemas y la eliminación de las disfuncionalidades.

### D. COMUNICAR ADECUADAMENTE.

Comunicar el significado del proceso de mejora de la calidad, lo que representa y el objetivo perseguido y transmitir permanentemente sus ideas con un talante no amenazador es fundamental para asegurar el éxito de la empresa. No hay que olvidar que la comunicación constituye una de las tareas más frecuentes de los mandos para transmitir la información con la cual poder tomar decisiones.

### E. CORREGIR A SUS SUBORDINADOS.

El directivo debe coordinar todos los recursos humanos y materiales con el objeto de resolver las no conformidades encontradas, pudiendo entre otros aspectos alcanzar soluciones creativas para problemas complicados, profundizar en las ideas de otros o tomar viejas ideas y actualizarlas. Sin embargo, no sólo hay que establecer la solución, además hay que implantarla.

### F. RECONOCER HABILIDADES.

Bajo un ambiente de calidad los líderes reconocen las habilidades y el talento del personal y confían en las personas que trabajan con ellos, por lo que consideran prioritaria la comunicación con las mismas. De esta manera, creen en la capacidad fundamental de los empleados para alcanzar el éxito y consideran que su propia función es la de establecer un modelo de excelencia, proporcionar las herramientas necesarias para el éxito y estimular una conducta de liderazgo en toda la empresa.

### G. GARANTIZAR QUE TODAS LAS ÁREAS Y TODO EL PERSONAL TRABAJEN EN EQUIPO.

La filosofía de la calidad establece que todos tienen que trabajar coordinada y armoniosamente. En este sentido, es posible comprar los mejores componentes del mundo y sin embargo elaborar un producto que no funcione bien; de igual forma, se puede contar con los mejores directivos y tener una actuación mediocre. Por tanto, en esta situación no se producen sinergias ya que éstas sólo se manifiestan si se coopera entre todos los empleados.

### H. DIRIGIR EL CAMBIO.

Los líderes deben dirigir el cambio hacia la cultura de calidad. En este sentido, los empleados no ven la necesidad de cambiar si no existe una situación de crisis. Ésta no implica necesariamente una situación negativa, sino que puede ser una oportunidad para mejorar. Por ello, los líderes tienen que crear esta necesidad, lo cual implica (Taylor, 1995; 74-75):

Demostrar que los resultados de la organización no son satisfactorios, usando *benchmarks* por ejemplo.

Incrementar los objetivos de desempeño de sus miembros.

Organizar el cambio.

De esta manera, "los líderes deben estimular la actitud de poner en duda las cosas en las personas que les rodean y permitirles ser innovadoras sin temor al fracaso" (Capowski, 1994; 25).

### I. IDENTIFICAR UNA VISIÓN DE LA EMPRESA.

El líder debe tener clara la visión de la empresa y establecerla señalando prioridades y objetivos, lo que significa que ha de saber dónde quiere que esté la empresa en el futuro, por lo que debe conseguir que todos los empleados la compartan. Desde este punto de vista, estos líderes consideran a la calidad como la fuerza impulsora de la empresa. De este modo, a menos que esa visión sea común a toda la empresa, sea compartida y estén comprometidos con ella la mayoría de los empleados, el líder no podrá dirigir el cambio organizacional. Por tanto, es necesario elaborar un plan para su comunicación y establecer los sistemas y políticas que guíen a los empleados en las actividades diarias consistentes con la visión.

En este sentido, uno de los factores más notables de la dirección de la calidad es el propósito común para que todos los empleados alcancen los objetivos. Esto se consigue a través de la proyección de una imagen corporativa fuerte, clara y atractiva, que es reforzada con políticas y lemas y que a su vez está sostenida por un estilo de dirección amable, abierto y visible (Webley y Cartwright, 1996; 485-486).

Como hemos señalado, el individuo cuando dirige está planificando, ejecutando y controlando, mientras cuando actúa como líder está creando una visión de futuro que arrastrará al resto de la organización. De esta manera, los líderes deben (Avolino y Bass, 1993; 25-27):

<sup>3</sup> El ciclo PDCA es un procedimiento que persigue la mejora de cualquier actividad de la empresa (Deming, 1989; 67). Consta de cuatro etapas: planificación (*plan*), ejecución (*do*), control (*control*) y acción (*action*).

Permitir a los seguidores que asuman riesgos intelectuales, que pongan en duda cuanto presumen como válido, que modifiquen aspectos de su trabajo según convenga para la resolución de problemas, etc.

Inducir a sus seguidores hacia los niveles más altos de desarrollo, responsabilidad y participación. La retroalimentación continuada es fundamental para el desarrollo de los seguidores, como también lo es el apoyo y establecimiento de criterios de referencia, tales como los manifestados por los modelos a imitar y por sus mentores.

Infundir constantemente vigor en sus seguidores para que éstos prosigan con la visión o la modifiquen, a medida que vayan cambiando las necesidades de la organización, permitiendo una mayor participación por parte de sus colaboradores en todos los aspectos de su trabajo.

#### J. GENERAR CONFIANZA Y RESPETO EN LOS SEGUIDORES.

Con el objeto de sentar las bases para la aceptación de cambios radicales y esenciales en la forma de dirigir la empresa, creando así conciencia sobre la necesidad del cambio, es condición ineludible que todos los miembros organizacionales tengan confianza entre sí y con los superiores y subordinados.

#### K. SER HONRADO.

El líder no puede carecer de integridad y hacer que la gente le siga por miedo. De este modo, la ética empresarial debe superar la mera legalidad en las acciones de los líderes ya que la falta de honradez puede ser beneficiosa a corto plazo, pero sin lugar a dudas, este comportamiento con referencia a los empleados y terceros (clientes, proveedores, competidores y sociedad en general) tendrá repercusiones negativas tarde o temprano.

#### L. MOTIVAR A SUS SEGUIDORES.

Las personas son las que realmente ejecutan el trabajo en la organización por lo que hay que motivarlas. Todos los empleados necesitan sentirse valiosos, cada uno es único, por lo que es importante estructurar el sistema de motivación en función de la situación de los individuos y de los objetivos personales para que se pueda conseguir lo mejor de la gente. En este sentido, el líder debe tener cualidades que le permitan interactuar e influir en los demás y debe existir una buena relación con los empleados, lo que requiere conocer a la otra parte.

Si bien es cierto que el dinero es una de las principales motivaciones, ya que satisface las necesidades primarias, su efecto motivador normalmente decrece a medida que los salarios se elevan, por lo que hay que considerar otros factores; como las necesidades individuales de las personas. En este sentido, Maslow (1954) identificó las siguientes cinco necesidades individuales: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización.

En un principio, para satisfacer una necesidad se debe haber satisfecho la anterior, aunque en la práctica muchas personas necesitan concentrarse en varios niveles de necesidades pues en realidad son dependientes. Estas necesidades básicas en el caso de la empresa podrían ser las siguientes: logro, reconocimiento, responsabilidad, el trabajo en sí mismo, desarrollo personal y pertenencia (Pérez Fernández, 1996; 75). El logro se refiere a la necesidad de reconocer el esfuerzo realizado; la responsabilidad a la necesidad de sentirse responsable de algo; el trabajo en sí mismo a la facilidad y capacidad para ejecutar el trabajo bien y a la primera; el desarrollo personal a los anhelos de promoción, aprendizaje, formación, especialización, etc.; y la pertenencia a la identificación con la empresa que se deriva de la existencia de los factores motivadores anteriores. Una vez conocidas las necesidades de las personas hay que entender sus expectativas. Como señala Joyce (1995; 73), la experiencia previa y la educación, las necesidades de la situación presente y las percepciones del futuro son aspectos que influyen sobre la motivación de los individuos.

De esta manera, el individuo tiene unas habilidades innatas y adquiridas, unos conocimientos que se adquieren con la experiencia, el estudio, etc. y unas actitudes que la dirección debe reforzar en un ambiente de calidad. Tal y como afirman Brocka y Brocka (1992; 138), para crear un adecuado sistema de motivación es necesario:

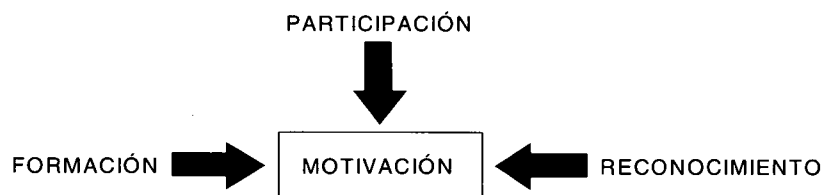
Determinar las características del trabajo. Cada tarea tiene sus peculiaridades, por lo que reconocer éstas es el primer paso para seleccionar a la persona adecuada o corregir problemas.

Determinar el contexto motivacional del empleado. Debe existir una relación entre las características de los empleados y las del trabajo, teniendo en cuenta que las del empleado pueden cambiar a través de su carrera profesional. Cada situación es diferente.

Identificar las discrepancias entre el trabajo, el individuo y la dirección.

En este sentido, en un ambiente de calidad la motivación se puede conseguir a través de la *participación* (equipos de trabajo, sistemas de sugerencias, autocontrol y ampliación horizontal y vertical del puesto), la *formación* y el *reconocimiento* (figura 1).

Figura 1. Factores de motivación



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, otras formas concretas que pueden apoyar a estos tres factores principales de motivación son la definición clara de objetivos, la cesión de autoridad a los empleados, la comunicación de la importancia de la calidad para crear conciencia de calidad y destacar que sus acciones son esenciales para conseguirla, la transmisión de información precisa, la confianza en el personal y el apoyo a la hora de hacer mejor el trabajo y por último, implantar políticas de personal acordes con un sistema de calidad.

En conclusión, la dirección debe demostrar su compromiso y convicción en el desarrollo de la calidad, comunicar su visión a la organización y motivar a todos los niveles jerárquicos para conseguir el compromiso y colaboración necesaria. Sin embargo, "no es suficiente que la alta dirección se comprometa durante toda la vida con la calidad y la productividad. Debe saber qué es a lo que se ha comprometido - esto es, lo que tiene que hacer. Estas obligaciones no se pueden delegar. El apoyo no es suficiente: hay que actuar" (Deming, 1989; 17-18).

## 4. BIBLIOGRAFÍA

- AVOLINO, B. J. Y BASS, B. M. (1993): «LA ALIANZA ENTRE LIDERAZGO Y DIRECCIÓN DE LA CALIDAD TOTAL (L+DCT)», *ESTUDIOS EMPRESARIALES*, nº 83, 15-34.
- BASS, B. M. (1990): «FROM TRANSACTIONAL TO TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP: LEARNING TO SHARE THE VISION», *ORGANIZATIONAL DYNAMICS*, VOL. 18, nº 3, 19-31.
- BERRY, T. H. (1992): *CÓMO GERENCIAR LA TRANSFORMACIÓN HACIA LA CALIDAD TOTAL*, McGRAW-HILL, SANTAFÉ DE BOGOTÁ.
- BROCKA, B. Y BROCKA, M. S. (1992): *QUALITY MANAGEMENT. IMPLEMENTING THE BEST IDEAS OF THE MASTERS*, IRWIN, ILLINOIS, NEW YORK.
- CAPOWSKI, G. (1994): «ANATOMÍA DE UN LÍDER», *HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW*, nº 62, 18-25.

- CLAVER CORTÉS, E.; LLOPIS TAVERNER, J. Y TARÍ GUILLÓ, J. J. (1999): *CALIDAD Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS*, CIVITAS, MADRID.
- DEMING, W. E. (1989): *CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD. LA SALIDA DE LA CRISIS*, DÍAZ DE SANTOS, MADRID.
- DEMING, W. E. (1994): «THE NEED FOR CHANGE», *JOURNAL FOR QUALITY AND PARTICIPATION*, DECEMBER, 30-31.
- GALGANO, A. (1993): *CALIDAD TOTAL. CLAVE ESTRATÉGICA PARA LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA*, DÍAZ DE SANTOS, MADRID.
- GOETSCH, D. L. Y DAVIS, S. B. (1997): *INTRODUCTION TO TOTAL QUALITY: QUALITY MANAGEMENT FOR PRODUCTION, PROCESSING, AND SERVICES*, PRENTICE HALL, NEW JERSEY.
- GONZÁLEZ-VADILLO, J. L. (1988): «MANAGEMENT Y LIDERAZGO, UN MATRIMONIO IMPOSIBLE Y, EN TODO CASO, NO DESEABLE», *XXIII JORNADAS DE ESTUDIO DE LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECCIÓN DE PERSONAL*, NOVIEMBRE, MADRID.
- GRANT, R. M., SHANI, R. Y KRISHNAN, R. (1994): «TQM'S CHALLENGE TO MANAGEMENT THEORY AND PRACTICE», *SLOAN MANAGEMENT REVIEW*, WINTER, 25-35.
- JOYCE, M. E. (1995): *HOW TO LEAD YOUR BUSINESS BEYOND TQM. MAKING WORLD CLASS PERFORMANCE A REALITY*, PITMAN PUBLISHING, LONDON.
- JURAN, J. M. (1994): «POR QUÉ FRACASAN LAS INICIATIVAS DE LA CALIDAD», *HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW*, nº 63, 58-62.
- KOTTER, J. P. (1990): «WHAT LEADERS REALLY DO», *HARVARD BUSINESS REVIEW*, MAY-JUNE, 103-111.
- MASLOW (1954): *MOTIVATION AND PERSONALITY*, HARPER AND ROW, NEW YORK.
- MORENO LUZÓN, M. D. (1993): «TRAINING AND THE IMPLEMENTATION OF QUALITY PROGRAMMES BY A SAMPLE OF SMALL AND MEDIUM-SIZED FIRMS IN SPAIN», *INTERNATIONAL JOURNAL OF QUALITY & RELIABILITY MANAGEMENT*, VOL. 10, nº 3, 6-19.
- PEREZ FERNANDEZ DE VELASCO, J. A. (1994): *GESTIÓN DE LA CALIDAD EMPRESARIAL. CALIDAD EN LOS SERVICIOS Y ATENCIÓN AL CLIENTE. CALIDAD TOTAL*, ESIC, MADRID.
- PEREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, J. A. (1996): *GESTIÓN POR PROCESOS. REINGENIERÍA Y MEJORA DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA: CÓMO MEJORAR SIMULTÁNEAMENTE RESULTADOS Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE*, ESIC, MADRID.
- TAYLOR, B. (1995): «THE NEW STRATEGIC LEADERSHIP-DRIVING CHANGE, GETTING RESULTS», *LONG RANGE PLANNING*, VOL. 28, nº 5, 71-81.
- WALDMAN, D. A. (1993): «A THEORETICAL CONSIDERATION OF LEADERSHIP AND TOTAL QUALITY MANAGEMENT», *LEADERSHIP QUARTERLY*, VOL. 4, nº 1, 65-79.
- WEBLEY, P. Y CARTWRIGHT, J. (1996): «THE IMPLICIT PSYCHOLOGY OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT», *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*, VOL. 7, nº 5, 483-492.