

El factor liderazgo en el modelo EFQM de gestión de la calidad

Rezumat

Modelul EFQM de Excelență încorporează nouă criterii pentru autoevaluare și îmbunătățește, atât în organizațiile publice, cât și în cele private, conformitatea cu principiile și conceptele fundamentale ale gestiunii calității. Aceste criterii acoperă practic în totalitate procesele organizatorice, iar modelul atribuie fiecăruia câte un punctaj sau pondere specifică variabilă. Această lucrare se orientează pe analiza unui singur criteriu, leadershipul, cu obiectivul de a aborda pertinenta ponderii de zece procente acordate acestuia și, de asemenea, subliniind importanța critică pe care o are variabila leadership în viabilitatea proceselor de implementare a gestiunii calității în organizațiile publice.

Resumen

El modelo EFQM de Excelencia incorpora nueve criterios para la autoevaluación y mejora, tanto de organizaciones públicas como privadas, de conformidad con los principios y conceptos fundamentales de la gestión de calidad. Esos criterios cubren la práctica totalidad de los procesos organizativos, si bien el modelo atribuye a cada uno de ellos una puntuación o peso específico variable. La presente comunicación se centra monográficamente en el análisis de un único criterio, el liderazgo, que se sustenta en una (¿confusa?) concepción (de liderazgo) que sirve de referencia. Y ello con el objeto de abordar la pertinencia del peso otorgado al mismo (un diez por ciento) y, asimismo, subrayar la importancia crítica que tiene la variable liderazgo en la viabilidad de los procesos de implantación de la gestión de calidad en las organizaciones públicas.

1. El criterio liderazgo en el modelo EFQM de Excelencia

No es este el lugar para desarrollar detalladamente una explicación de la lógica y significación del modelo EFQM de Excelencia, que se encuentra disponible en varias publicaciones.¹ Muy someramente cabe destacar que el modelo es al mismo tiempo “un instrumento de autoevaluación y de gestión”, concebido para ser utilizado de forma flexible por todo tipo de organizaciones, tanto públicas como privadas. Incorpora un elemento de diagnóstico y otro de mejora, esto es, “sirve tanto para conocer en qué situación se encuentra una organización, como para orientar su gestión de acuerdo con los principios de gestión de calidad”.² El modelo se halla

estructurado en nueve criterios o factores, que cubren la práctica totalidad de los ámbitos de funcionamiento organizativo. Se agrupan en dos grandes bloques: los criterios “agentes facilitadores” y los criterios “resultados”. A cada uno de esos criterios se le asigna una puntuación, porcentaje o peso específico con el objeto de facilitar la medición y la comparación en la evaluación de los mismos (véase el cuadro 1).

Los cinco criterios “agentes facilitadores” (liderazgo; planificación y estrategia; personas; alianzas y recursos; y procesos) se refieren a todo aquello que la organización hace o pone en práctica y reflejan de qué modo la organización enfoca cada ámbito de su gestión en relación con la calidad. Se trata, por así decirlo, de los factores causales que inciden precisamente en lo que la organización logra, esto es, en los “resultados”. Éstos últimos se hallan articulados a su vez en otros cuatro criterios significativos (resultados en los clientes de la organización; resultados en las personas que la integran, resultados en el conjunto de la sociedad y resultados clave). Todos los criterios se desarrollan en diversos “subcriterios”, y éstos se hacen operativos desplegándose también en distintas “áreas” de diagnóstico y mejora. Los instrumentos concretos que se utilizan para medir los criterios, subcriterios y áreas son el

¹ Una explicación extensa del modelo puede encontrarse en las publicaciones de la propia *European Foundation for Quality Management* (EFQM, 1999; 1999a; 1999b; 1999c) y en la “guía de autoevaluación para la Administración Pública” publicada por el MAP (2000). El nuevo Modelo EFQM de Excelencia surge de la revisión y puesta al día, efectuada en 1999 por la citada Fundación Europea, del Modelo Europeo de Gestión de Calidad aparecido en 1992. Entre sus novedades más importantes está la incorporación del llamado cuadro REDER como instrumento de medición y puntuación, y la reformulación de los criterios y subcriterios que integran el modelo (MAP, 2000: 7; EFQM, 1999).

² MAP (2000: 13). Los ocho principios de la gestión de calidad (los también denominados “conceptos fundamentales de la excelencia”) que inspiran el modelo, así como sus implicaciones, aparecen explicados en profundidad en EFQM

(1999d). Dichos principios son los siguientes: orientación hacia los resultados; orientación al cliente; liderazgo y constancia en los objetivos; gestión por procesos y hechos; desarrollo e implicación de las personas; aprendizaje, innovación y mejora continua; desarrollo de alianzas; y responsabilidad social.

Mapamond

“cuestionario de autoevaluación” y el “formulario de autoevaluación”.

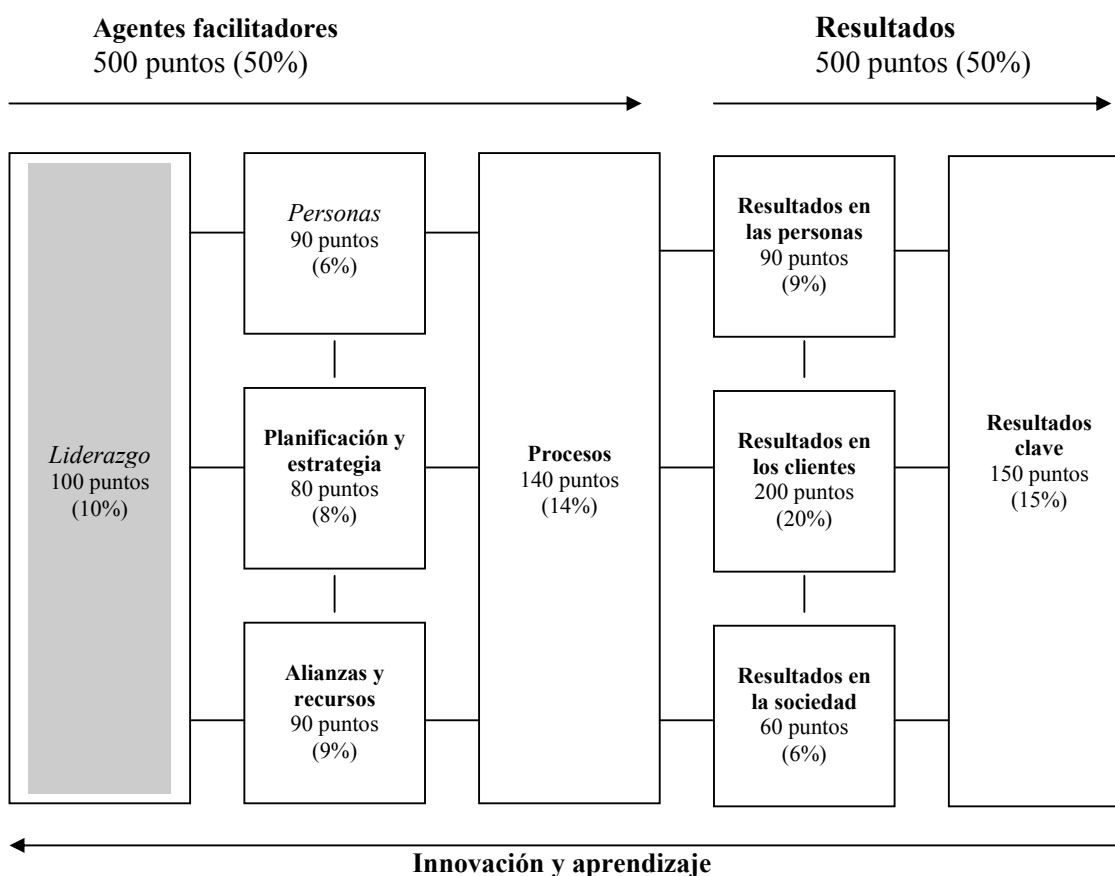
Asimismo, debe destacarse que tanto los “criterios agentes” como los “criterios resultados” se hallan vinculados entre sí en relación sistémica.³ Se incorpora de hecho un circuito de retroalimentación que conecta de forma permanente los “resultados” con los “agentes” a través de la “innovación y aprendizaje”, el cual sirve de mecanismo corrector y mejora continua de los “agentes” en función de los “resultados”, siempre dentro del marco de referencia de los principios de gestión de calidad que inspiran el modelo.

Así pues, el criterio liderazgo constituye uno de los

cinco “agentes facilitadores” o “factores causales” del modelo (valorado en un 10 por 100), que se articula en cuatro subcriterios y diferentes áreas de diagnóstico o mejora (véase el cuadro 2).

La pregunta que pretende servir de base para la discusión en esta comunicación es bien sencilla: ¿es adecuado el peso que se atribuye al “criterio liderazgo” en el modelo EFQM?. Pero, antes de contestar a esta cuestión, es indispensable preguntarnos por la adecuación de la propia concepción del liderazgo que se maneja en el modelo, al hilo de las aportaciones recientes en la literatura sobre el tema del liderazgo. Ello dará algunas de las claves necesarias para contestar a dicha pregunta.

Cuadro 1
El peso del criterio liderazgo en el Modelo EFQM



Fuente: EFQM / CLUB GESTIÓN DE CALIDAD (1999) y MAP (2000).

³ En este sentido, el modelo EFQM recuerda lejanamente al viejo *modelo de las contingencias* -dentro de la teoría de las organizaciones- en la formulación de Kast y Rosenzweig (1976), que recoge buena parte de la batería conceptual y metodológica de la teoría general de sistemas.

Mapamond

Cuadro 2

El criterio liderazgo en el modelo EFQM: Subcriterios, posibles áreas de diagnóstico/mejora y preguntas tipo del cuestionario de autoevaluación

Definición del criterio liderazgo: Cómo los líderes y directivos de la organización/unidad, con su comportamiento y sus decisiones, se implican directamente, estimulan la gestión de calidad y desarrollan y facilitan la consecución de la misión, visión y valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo

⇒ *Subcriterio 1.* Los líderes desarrollan la misión, visión y valores de la organización/unidad, actuando como modelo de referencia y en coherencia con la gestión de la calidad

• Desarrollar la misión y visión de la organización • Ser congruentes en su estilo de dirección y actuar como modelo de referencia, con principios éticos y valores que fundamentan la creación de una cultura de calidad de la organización • Revisar y mejorar la efectividad de su propio liderazgo, tomando medidas que mejoren su actuación • Implicarse activa y personalmente con la gestión de calidad y en las actividades de mejora • Dar y recibir formación en gestión de calidad • Estimular y animar la asunción de responsabilidades de los empleados, su creatividad e innovación • Fomentar y generar los cambios necesarios en actitudes y comportamientos del personal para conseguir la mejora de la organización/unidad

Preguntas tipo: Los directivos y responsables de la organización/unidad administrativa... ¿Desarrollan la misión y visión de la organización, así como los principios éticos y valores fundamentales, actuando como modelos de referencia? ¿Están implicados y muestran el compromiso con los conceptos e instrumentos de la gestión de calidad y comunican a la unidad su misión, visión y valores?

⇒ *Subcriterio 2.* Los líderes se implican con el personal para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua de un sistema de gestión de calidad en la organización/unidad

• Asegurar que se desarrolle e implante un sistema de gestión de calidad • Formular, desplegar y actualizar la planificación y estrategia de la organización/unidad • Desarrollar e implantar la medición, revisión y mejora de los resultados clave de la organización/unidad • Establecer procedimientos que faciliten la innovación, la creatividad y las actividades de aprendizaje para mejorar la planificación y la estrategia

Preguntas tipo: Los directivos y responsables de la organización/unidad administrativa... ¿Son accesibles y escuchan al personal? ¿Reciben e imparten formación, y comparten su conocimiento con los demás miembros de la unidad? ¿Apoyan las mejoras y tienen en cuenta las iniciativas del personal? ¿Fomentan el trabajo en equipo aportando recursos y ayudas?

⇒ *Subcriterio 3.* Los líderes se implican con los clientes, con otros interesados y con aquellas unidades u instituciones públicas o privadas que se relacionan con la organización/unidad

• **Conocer, comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes e interesados** • **Establecer la colaboración y/o participar en alianzas con interesados, unidades y organizaciones que se relacionan con la unidad** • **Organizar y participar en actividades de mejora conjunta promovidas por otras unidades u organizaciones con las que se relaciona** • **Reconocer a las personas o a los interesados por su contribución a los resultados de la unidad** • **Participar en asociaciones profesionales, conferencias, congresos y seminarios, fomentando y apoyando la calidad** • **Apoyar y participar en actividades dirigidas a mejorar el medio ambiente y la contribución de la organización a la sociedad**

Preguntas tipo: Los directivos y responsables de la organización/unidad administrativa... ¿Tienen entre sus prioridades la atención a los clientes o beneficiarios de las actividades que realizan? ¿Establecen relaciones con otras entidades, beneficiosas para la unidad?

⇒ *Subcriterio 4.* Los líderes motivan, apoyan y reconocen los esfuerzos y logros de las personas que trabajan en la organización/unidad

• Comunicar directamente la misión, visión, valores, planificación, estrategia, objetivos y metas de la organización/unidad a las personas que la integran • Mostrarse accesible y mantener una actitud de escucha y receptividad • Favorecer el diálogo entre las personas que integran la unidad/organización • Apoyar a las personas para hacer realidad sus objetivos • Animar a las personas a participar en actividades de mejora • Reconocer los esfuerzos de las personas y equipos de todos los niveles de la unidad/organización

Preguntas tipo: Los directivos y responsables de la organización/unidad administrativa... ¿Promueven el desarrollo e implantación de un sistema de gestión por procesos que soporte la estrategia y la definición de planes y objetivos específicos? ¿Reconocen y valoran los esfuerzos, logros y resultados de la unidad? ¿Fomentan la participación en asociaciones profesionales, conferencias, etc., y apoyan aquellas actividades dirigidas a la mejora del medio ambiente y su contribución a la sociedad?

Fuente: Reelaboración a partir de EFQM / CLUB GESTIÓN DE CALIDAD (1999) y MAP (2000). En relación con las preguntas tipo, adaptación de MAP (2000). Cada pregunta se puntúa entre en 0 y el 100 con el objeto de reflejar cuantitativamente el nivel del cumplimiento.

2. La confusión entre liderazgo y gestión directiva.

El perfil del directivo como líder.

El modelo EFQM no ha escapado a la tradicional (y extendida) confusión entre liderazgo y gestión directiva⁴. Esta confusión tiene su reflejo en el propio lenguaje al utilizarse en bastantes ocasiones las expresiones “líderes”, “directivos”, “gestores”, “equipo directivo” o “responsables de la organización” de forma intercambiable; sin embargo, en otros momentos, se sugiere la distinción entre “líderes” y “directivos”, como ocurre por ejemplo en la definición del propio “criterio liderazgo” recogida en el cuadro 2. Asimismo, en la ya mencionada “guía de autoevaluación” del MAP basada en el modelo, se entiende por directivo “quien tiene la responsabilidad máxima de cada unidad administrativa para dirigirla y adoptar decisiones”, y por líder “quien dirige, coordina o supervisa a las personas o grupos de una unidad administrativa a cualquier nivel”.⁵ El solapamiento, por la formulación vaga y no mutuamente excluyente, de ambas definiciones es evidente, y los dos términos acaban por utilizarse en la práctica también de forma intercambiable a lo largo de la “guía”.⁶

En el fondo, la confusión entre liderazgo y gestión directiva que se detecta en el modelo EFQM no es ajena a la pluralidad de concepciones de liderazgo ni al propio desarrollo errático y controvertido de las investigaciones y modelos empíricos sobre el tema⁷, como tampoco lo es a la dificultad de distinguir con precisión el perfil del directivo público como gestor de aquel perfil característico del directivo público como líder. Entre otras razones ello se debe a que ambos perfiles se pueden dar (y se dan) tanto separada como simultáneamente.

Al fin y al cabo, liderazgo y gestión directiva constituyen dos sistemas de acción diferentes, aunque complementarios. Así lo destaca Kotter, reputado especialista en temas de liderazgo y gestión del cambio, en su último trabajo: “el liderazgo es diferente de la gestión

directiva, pero no por las razones que generalmente se suponen. El liderazgo no es ni místico ni misterioso. No tiene nada que ver con el ‘carisma’ u otras exóticas cualidades personales. Ni es necesariamente mejor que la gestión directiva, o un sustituto de ella (...) Cada uno cumple una función distinta y realiza unas actividades peculiares”.⁸

Precisamente los estudios interdisciplinares que se cobijan en el llamado enfoque del “nuevo liderazgo”⁹ tienden a converger en el énfasis por distinguir lo que es (verdadero) liderazgo de lo que es (meramente) gestión directiva, concebida esta última como “viejo” liderazgo. Prueba de ello es que han proliferado modelos que han acuñado términos como liderazgo “visionario”, liderazgo “mágico”, liderazgo “transformador” o liderazgo “simbólico”, que precisamente han pretendido marcar, en última instancia, esa diferencia.¹⁰

El Cuadro 3 puede resultar ilustrativo del enfoque, al presentar algunos de los tópicos y presunciones que marcan el contraste entre la literatura del “viejo liderazgo” y la del “nuevo liderazgo” o, con otros términos, entre el directivo entendido como gestor y el directivo entendido como líder.

La formulación clásica de las diferencias entre liderazgo y gestión directiva (o, si se quiere, entre directivos-líderes y directivos-gestores) se remonta a la obra de Zaleznik (1977), si bien las propuestas de Rost (1993) y de Kotter (1990; 2000) han alcanzado una mayor proyección, tanto en el ámbito académico como fuera de él. Rost resume las diferencias entre liderazgo y gestión en cuatro rasgos esenciales, a partir de lo que este autor denomina una concepción “postindustrial” de liderazgo (propia de las organizaciones prestadoras de servicios en la “sociedad del conocimiento”), por contraposición a la tradicional concepción “industrial”: **a)** el liderazgo es una relación de influencia, mientras que la gestión es una relación de autoridad; **b)** el liderazgo implica interacción entre líderes y seguidores, mientras que la gestión es meramente la relación entre gestores y subordinados; **c)** el liderazgo se centra en la persecución de cambios profundos, mientras que la

⁴ El término anglosajón *management* se utiliza para hacer referencia, de forma alternativa pero muchas veces simultánea, a los términos castellanos de “dirección” y de “gestión”. Hemos optado utilizar la expresión “gestión directiva”, esto es, la gestión que forma parte del trabajo de los directivos o la gestión propia de los niveles organizativos directivos. Asimismo, atribuímos convencionalmente la categoría de “directivos” a aquellas personas que tienen la responsabilidad (formal) sobre la asignación de recursos (ya sean humanos, presupuestarios u organizativos) de la organización/unidad de que se trate.

⁵ MAP (2000: 21).

⁶ No faltan ejemplos de la utilización solapada de ambas categorías en la adaptación del modelo EFQM a las Administraciones públicas españolas, como la “guía de autoevaluación” del Ministerio de Educación (1997) o la adaptación realizada por la Comunidad de Madrid (1998, 1998a).

⁷ Una revisión crítica de los principales enfoques, concepciones y tipologías de liderazgo, puede encontrarse en Natera (2001: 21-37).

⁸ Kotter (2000: 67).

⁹ La rúbrica de “nuevo liderazgo” proviene de Bryman (1992). Este enfoque combina elementos del viejo enfoque de los “rasgos personales” de los líderes, del enfoque de la conducta y de los modelos situacionales. Asimismo, aprovecha y profundiza en la clásica categoría de Burns (1978) de “liderazgo transformador”, la cual constituye el contrapunto necesario del “liderazgo transaccional”.

¹⁰ Pueden consultarse, respectivamente, los modelos derivados de los trabajos de Sashkin (1988), Nadler y Tusman (1989), Bass (1985) y Bolman y Deal (1991). Entre los muchos títulos que se pueden encuadrar en la “escuela del Nuevo Liderazgo”, merece la pena destacar, por su difusión, los trabajos de Bennis y Nanus (1985), Bennis (1989) y Kouzes y Posner (1995).

Mapamond

Cuadro 3
Tópicos y presunciones sobre las diferencias entre los directivos como gestores y los directivos como líderes

<i>Los directivos como gestores (el “viejo liderazgo”)</i>	<i>Los directivos como líderes (el “nuevo liderazgo”)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Planifican actividades • Asignan responsabilidades • Controlan y resuelven problemas • Crean rutinas y equilibrio • Generan confianza • Obligaciones contractuales • Mayor atención a la racionalidad • Orientación reactiva hacia el entorno • Hacen correctamente las cosas • Se interesan por la eficiencia • Administra / mantiene • Se centran en los programas y las estructuras • Confían en el control • Organizan y se proveen de personal • Prestan mayor atención a las tácticas, estructuras y sistemas • Tienen una visión a corto plazo • Preguntan cómo y dónde • Aceptan el <i>statu quo</i> • Se centran en el presente con la mirada en el mínimo aceptable • Desarrollan procesos detalladamente • Evitan riesgos • Motivan a la gente a adaptarse a los estándares • Utilizan la influencia de posición a posición (superior a subordinado) • Necesitan que otros obedezcan 	<ul style="list-style-type: none"> • Definen la visión/misión • Infunden la visión en la organización • Motivan e inspiran • Provocan cambio e innovación • Generan compromisos • Estimulan esfuerzos adicionales • Mayor atención a la intuición • Orientación activa hacia el entorno • Hacen las cosas correctas • Se interesan por la eficacia • Innova / desarrolla • Se centran en las personas • Confían en la confianza • Alinean a la gente con un propósito • Prestan mayor atención a la filosofía, los valores y los objetivos • Tienen una visión a largo plazo • Preguntan qué y por qué • Desafían el <i>statu quo</i> • Se centran en el futuro con la mirada en el horizonte • Desarrollan visiones y estrategias • Buscan riesgos • Incitan a la gente a cambiar • Utilizan la influencia de persona a persona • Incitan a los otros para que les sigan

Fuente: Bryman (1992: 36), Kotter (1990: 103-111), Zaleznik (1993: 36-56), y Boyet y Boyet (2000:29).

gestión se centra en la producción y venta de bienes o servicios; y **d**) dichos cambios reflejan propósitos mutuos por lo que se refiere a la relación de liderazgo, mientras que en la relación de gestión los bienes o servicios son el resultado de la coordinación de actividades entre las actividades de gestores y subordinados. De forma similar, para Kotter la gestión directiva se enfrenta a la *complejidad* buscando el orden, la estabilidad y la coherencia de la organización, el liderazgo por el contrario encara el *cambio*

mediante la implantación de una *visión* en la realidad organizativa.¹¹

¹¹ Puede decirse, por tanto, que “estas diferentes funciones - gestionar la complejidad y gestión el cambio- definen las actividades características de la gestión directiva y del liderazgo (...) En las organizaciones se gestiona la complejidad, en primer lugar, *planificando* y *presupuestando*: fijando metas futuras (casi siempre para el mes o el año siguiente), señalando pasos

Mapamond

Aunque existen fuertes discrepancias en cuanto a su significación, el concepto de *visión* se ha constituido en la piedra angular de este campo de estudio. La esencia del liderazgo, a diferencia de la gestión, residiría en la capacidad del líder para definir, articular y comunicar eficazmente una visión en el seno de su organización, aunque ésta pueda ser "tan vaga como un sueño o tan precisa como un objetivo o una misión".¹² Pero, ¿qué se entiende exactamente por una visión?

Una visión retrata un futuro atractivo aunque realista y creíble para la organización; se presenta como "una idea tan enérgica que produce el arranque en segunda del futuro, despertando las habilidades, talentos y recursos necesarios para que suceda, y señalando el camino para todos aquellos que necesitan saber qué es la organización y hacia donde pretende ir".¹³ Se trata de "una imagen compartida sobre lo que se quiere que las organizaciones sean o lleguen a ser (...) Proporciona un propósito intencionado para una orientación futura. Responde a la pregunta de cómo queremos que nos vean aquellos por los que nos interesamos. Esta declaración de la visión (...) incluye un elemento de propósito noble y valoración elevada, de algo que se considera especialmente valioso".¹⁴

detallados para lograr esas metas y reservando los recursos necesarios para llevar a cabo esos planes. Por el contrario, liderar una organización hacia un cambio constructivo comienza con la *fijación de un rumbo*: desarrollando una *visión* del futuro (casi siempre lejano) y unas estrategias para producir los cambios necesarios para alcanzar esa visión. La gestión directiva desarrolla la capacidad de llevar a cabo su plan, mediante la *organización y selección de personal*: creando una estructura corporativa y unos empleos para alcanzar lo que el plan requiere, colocando en los cargos a individuos idóneos, haciéndolos partícipes del plan, delegando responsabilidades para llevarlo a cabo y diseñando sistemas para controlar y verificar la implementación del plan. La actividad equivalente, en el liderazgo, es la *alineación* a la gente, lo cual significa comunicar el nuevo rumbo, a aquellos que puedan preparar coaliciones que entiendan la visión y se comprometan a alcanzarla. Finalmente, la gestión directiva asegura el cumplimiento del plan *controlando y resolviendo problemas*: confrontando los resultados con detalles del plan y, más informalmente, mediante informes, reuniones y otros instrumentos; identificando desviaciones; y luego planificando y organizando para decidir soluciones. Pero, para el liderazgo, alcanzar una visión requiere *motivar e inspirar*, es decir, a pesar de los obstáculos que surjan, mantener a la gente moviéndose en la dirección correcta, apelando a necesidades, valores y emociones, que son comunes a todos los seres humanos pero que generalmente no se aprovechan" (Kotter, 2000: 69-71, cursivas en el original).

¹² Bryman (1992: 91).

¹³ Nanus (1992: 8).

¹⁴ Albrecht (1994: 22). Este autor vincula la necesidad de adoptar una visión en las organizaciones complejas con la *crisis de significado* que muchas de ellas padecen: "En muchos aspectos las crisis actuales de las organizaciones son crisis de significado. La gente no está segura de sí misma porque no ven que el por

Como ya se puede advertir, la dificultad para definir el concepto de visión reside en su carácter más emocional que analítico. Resulta fundamental que las visiones se revistan de fuerza emotiva y sean convincentes. En el límite deberían poseer algo así como el factor "trago", esto es, "cuando la gente empieza a comprender lo que significa conseguir la visión, se produce un 'trago' que casi puede oírse"¹⁵. De ahí que el "proceso visionario" suela concebirse como un proceso fragmentado, evolutivo, confuso, incremental, marcadamente intuitivo y creativo, por utilizar algunos de los calificativos más comunes que se emplean para describirlo.

El principal mérito del enfoque del "nuevo liderazgo", mas allá de los muchos títulos de estilo *know-how* que se han integrado en él, ha sido el de estimular la aparición o revitalización de temas tan sugerentes para la Ciencia Política como, entre otros, (1) el papel del líder en la motivación y en la creación de compromisos para el desarrollo de nuevos proyectos; (2) el papel de la visión en la transformación de los valores que integran la cultura organizativa, así como la intuición y la persuasión como elementos del liderazgo; (3) la percepción carismática y no carismática del líder; o (4) la importancia de la oportunidad y de la credibilidad en el éxito del liderazgo. Sin duda, todo ello ha contribuido también a dar un nuevo impulso a la investigación del fenómeno, intentando superar las limitaciones de los enfoques anteriores.

Lo que sí parece claro, en definitiva, es que se viene produciendo tanto en el sector público como en el privado una transformación significativa en el papel tradicional de los directivos. En el caso de la Administración pública, dicha transformación corre paralela a la extensión del paradigma de la gestión postburocrática o Nueva Gestión Pública. La clave de la misma reside en poner el acento en la complementariedad del papel del directivo como gestor con el (nuevo y parece que necesario¹⁶) papel de líder, que se refleja a su vez en diferentes facetas del cambio en las responsabilidades y roles de los directivos. Se destaca, entre otros, el cambio del directivo como "estratega" al directivo como "visionario", el cambio de su rol de "comandante" al de "narrador de historias", o el paso del directivo como

qué está detrás del *qué*. Ya no tienen la sensación de que las cosas están bien definidas y que el hecho de trabajar duro les llevará al éxito. Cada vez más la gente tiene sentimientos de duda e incertidumbre con respecto al futuro de sus organizaciones y, por tanto, en relación con sus propias carreras y futuros. Cada vez más las organizaciones y sus miembros sufren crisis de significado (...) Aquellos que aspiran a roles de liderazgo en este nuevo contexto, no deben subestimar la profundidad de esa necesidad de significado. Se trata de un antojo humano fundamental, un apetito que nunca desaparece" (1994: 38, cursivas en el original).

¹⁵ Collins y Porras (1996: 75).

¹⁶ Necesario porque, como muchos sugieren (por ejemplo, Kotter, 2000), la mera gestión no es suficiente si no se quiere ser testigo de la decadencia o muerte de la organización, al tener ésta que encarar entornos cada vez más turbulentos y competitivos.

Mapamond

”arquitecto de sistemas” al directivo como “agente del cambio”.¹⁷

Aunque el nuevo modelo EFQM de Excelencia recoge parcialmente estas transformaciones en los roles y responsabilidades de los directivos¹⁸, sería conveniente realizar un mayor esfuerzo por precisar la concepción que se tiene del liderazgo y, sobre todo, clarificar (no sólo terminológicamente) el perfil del directivo como líder deslindándolo de su papel como gestor.

Aún más, la adaptación del modelo EFQM a las especificidades de las organizaciones públicas tampoco resultará adecuada sin tener en cuenta el papel clave del liderazgo político (el gran ausente del modelo) y sin distinguir a su vez entre el perfil del liderazgo político y el perfil del liderazgo directivo.¹⁹

3. La revalorización del factor liderazgo

Así pues, dadas las transformaciones en los roles y responsabilidades de los directivos y las tareas que desempeñan en el marco de este nuevo perfil complejo, no es descabellado pensar que el “criterio liderazgo” en el modelo EFQM deba revalorizarse.

La importancia que se concede al liderazgo como agente impulsor de la gestión de calidad se refleja en el propio enunciado “oficial” que da cuenta sintéticamente de la “filosofía” del modelo: “Los resultados excelentes para los clientes y usuarios de las organizaciones/unidades administrativas, para su personal, y para la sociedad se consiguen mediante un liderazgo que dirija e impulse su planificación y estrategia, la gestión de su personal, las alianzas y los recursos, así como sus procesos hacia la consecución de la mejora continua en sus resultados globales”.²⁰ Como puede apreciarse la centralidad del criterio liderazgo en el modelo se concreta en su impacto sobre todos los demás “agentes facilitadores”. Entonces, ¿es coherente que sólo se le valore con un 10 por 100?

Quizás no tenga mucho sentido, por la lógica y los delicados equilibrios entre puntuaciones presentes en el modelo, entrar en la discusión de si la puntuación del 10 por ciento que se atribuye a dicho criterio es muy baja o

está bien como está. Aunque nos inclinamos más bien por lo primero, lo importante a destacar es que la *viabilidad* de los procesos de implantación de la gestión de calidad en las organizaciones depende del criterio liderazgo en mayor medida que de los demás “agentes facilitadores”. En este sentido, se trata de un criterio cualitativamente distinto, ese “algo más” con el que se ha titulado esta comunicación, porque el éxito de la aplicación práctica del modelo a la realidad organizativa se halla inextricablemente vinculado al mismo.

No faltan ejemplos de fracasos²¹ en los planes de gestión de calidad y en la aplicación del modelo a las organizaciones públicas, los cuales tienen su origen precisamente en la ausencia de “líderes de la calidad”.²² En tanto que agentes del cambio, estos líderes, ya sean cargos políticos o directivos, cumplen funciones indispensables para la viabilidad de los procesos de implantación de la gestión de calidad. Entre otras, se pueden considerar las siguientes: (i) impulso político, a través del diagnóstico de la realidad organizativa, la articulación de la visión y la prescripción de cursos de acción en relación con la gestión de calidad; (ii) comunicación (persuasiva) del modelo y sus efectos beneficiosos para la organización; (iii) agregación de demandas, intereses y recursos para articular una “red de apoyo”²³ comprometida con la gestión de calidad; y (iv) legitimación “personal”, actuando como referentes simbólicos con respecto a los principios fundamentales de la calidad.

En definitiva, se trata de reconocer que el liderazgo no es un “agente facilitador” más dentro del modelo y que, por ello, debería revalorizarse de algún modo. Probablemente las formas más sencillas serían, por un lado, la de revisar el desglose en subcriterios y áreas de diagnóstico del “criterio liderazgo” (y, en su caso, las preguntas tipo del cuestionario de autoevaluación) para que se incorpore plenamente el perfil del directivo-líder esbozado anteriormente y, por otro, definir con precisión el papel que corresponde al liderazgo político dentro del modelo. Tampoco debiera ignorarse, aunque ello pueda ser más problemático, la posibilidad de incrementar en su caso la valoración cuantitativa del criterio.

Antonio Natera PERAL
Área: Políticas Públicas

Grupo de Trabajo: Evaluación de Políticas Públicas
Dirección: Antonio Natera Peral // Universidad Carlos III de Madrid // Dpto. de Ciencia Política y Sociología (despacho 7.19) // calle Madrid, 126 28903-Getafe (Madrid) // Tel. 91 6249769 // Fax. 91 6249574 // e-mail: natera@polsoc.uc3m.es

¹⁷ Una explicación somera de estas dimensiones del cambio en los roles y responsabilidades de los líderes puede encontrarse en Boyett y Boyett (2000: 28-49).

¹⁸ Ténganse en cuenta al respecto las alusiones al tema de la visión en los subcriterios del “criterio liderazgo” y en los *ítems* o preguntas tipo del cuestionario de autoevaluación que se recogen en el cuadro 2.

¹⁹ Acerca de este asunto decisivo versa, según se desprende de su resumen, la comunicación de F. Monar en este grupo de trabajo, titulada “El liderazgo político desde la óptica del Premio Ciudadanía. Best Value y Gestión de Calidad en los gobiernos locales: El caso del Ayuntamiento de Calviá”. Sobre el concepto, funciones y estilos de liderazgo político, puede consultarse Natera (2001: 47-66 y 115-133).

²⁰ Adaptado de EFQM (1999: 8) y MAP (2000: 13).

²¹ En la cabeza de todos están algunos ejemplos de esfuerzos voluntaristas, sin duda interesantes pero a la postre desilusionantes y/o contraproducentes, de individuos o equipos aislados que intentan mejorar el funcionamiento de sus organizaciones.

²² Por utilizar la expresión de Hugues, Ginnett y Curphy (1995: 457).

²³ Sobre el concepto, funciones y tipos de relaciones que sustentan las redes de apoyo de los líderes políticos, puede consultarse Natera (95-101).

Mapamond

Referencias bibliográficas

- ALBRECHT, K. (1994), *The Northbound Train: Finding the Purpose, Setting the Direction, Shaping the Destiny of Your Organization*, Nueva York: AMACOM.
- BURNS, J.M. (1978), *Leadership*. Nueva York: Harper and Row.
- BOYETT, J.H. y BOYETT, J.T. (2000), "Liderazgo", en J.H. Boyett y J.T. Boyett, *Lo mejor de los gurús*, Barcelona: Gestión 2000.
- BRYMAN, A. (1992), *Charisma and Leadership in Organizations*, Londres: Sage.
- COLLINS, J.C. y PORRAS, J.I. (1996), "Building Your Company's Vision", *Harvard Business Review*, 74.
- COMUNIDAD DE MADRID (1998), *El modelo europeo de excelencia en la Administración de la Comunidad de Madrid. Adaptación y caso práctico*. Madrid, Dirección General de Calidad de los Servicios de la Comunidad de Madrid / PricewaterhouseCoopers.
- COMUNIDAD DE MADRID (1998a), *Diez veces diez. Ejemplos de prácticas de calidad en la Comunidad de Madrid*. Madrid: Dirección General de Calidad de los Servicios de la Comunidad de Madrid / PricewaterhouseCoopers.
- EFQM (1999), *Modelo EFQM de Excelencia. Sector público y Organizaciones del Voluntariado*. Bruselas: European Foundation for Quality Management / Club Gestión de Calidad.
- EFQM (1999a), *Modelo EFQM de Excelencia. Formulario de Evaluación*. Bruselas: European Foundation for Quality Management / Club Gestión de Calidad.
- EFQM (1999b), *Modelo EFQM de Excelencia. Arco Iris. Caso Práctico y Respuesta Modelo*. Bruselas: European Foundation for Quality Management / Club Gestión de Calidad.
- EFQM (1999c), *Introducing Excellence*. Bruselas: European Foundation for Quality Management.
- EFQM (1999d), *Eight Essentials of Excellence. The Fundamental Concepts and Their Benefits*. Bruselas: European Foundation for Quality Management.
- HUGUES, R.L., GINNETT, R.C. y CURPHY, G.J. (1995), "From Qualities of Leaders to Leaders of Quality", en R.L. Hugues, R.C. Ginnett y G.J. Curphy, *Leadership. Enhancing the Lessons of Experience*, Boston: Irwin.
- KAST, F.E. y ROSENZBEIG, J.A. (1976), *Administración de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- KOTTER, J.P. (1990), "What Leaders Really Do?", *Harvard Business Review*, 68 (3).
- KOTTER, J.P. (2000), *Qué hacen los líderes*. Barcelona: Gestión 2000.
- MAP (2000), *Guía de autoevaluación para la Administración Pública. Modelo Europeo de Gestión de Calidad*. Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas / Boletín Oficial del Estado.
- NANUS, B. (1992), *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- NATERA, A. (2001), *El liderazgo político en la sociedad democrática*. Madrid, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.
- ZALEZNIK, A. (1977), "Managers and Leaders: Are They Different?", *Harvard Business Review*, 55.