

IESE



Universidad de Navarra

**EL LIDERAZGO, CLAVE DEL EXITO
DE LA MEJORA CONTINUA**

José M^a Rodríguez*

*DOCUMENTO DE INVESTIGACION N^o 342
Mayo, 1997*

* Profesor de Comportamiento Humano en la Organización, IESE

**División de Investigación
IESE**
Universidad de Navarra
Av. Pearson, 21
08034 Barcelona

Copyright © 1997, IESE
Prohibida la reproducción sin permiso

EL LIDERAZGO, CLAVE DEL EXITO DE LA MEJORA CONTINUA

El origen de este trabajo

A lo largo de los últimos siete años, el autor ha tenido la oportunidad de observar la puesta en marcha de programas de mejora continua en varias organizaciones. El papel del autor ha sido unas veces el de consultor, otras el de investigador y escritor de casos. Lo que llamó principalmente la atención del autor fue la presencia de un líder muy visible y que abanderaba el proyecto en las organizaciones en que los programas de mejora continua prosperaban. Se trataba de la clase de líder que Bass (1) tipifica como transformador. Por contra, el autor ha detectado la ausencia de este tipo de líder en las situaciones en que la puesta en marcha de esta clase de programas tropezaba con serias dificultades. Esta observación ha llevado al autor a la hipótesis de que la intervención de un líder transformador es clave para el éxito de los programas de mejora continua.

El propósito de este trabajo es, en primer lugar, apoyar la hipótesis de que la actuación de un líder transformador es un factor clave del éxito de los programas de mejora continua en la literatura científica relevante. En segundo lugar, ilustrar esta hipótesis a través de varios estudios de casos. El fundamento teórico para esta hipótesis hay que buscarlo en dos campos del conocimiento que, sorprendentemente, se han desarrollado por separado: la teoría del liderazgo y la calidad total. Un trabajo reciente (2) ha enlazado ambos campos.

La teoría del liderazgo y el concepto de liderazgo transformador

El concepto de liderazgo transformador fue formulado inicialmente por James MacGregor Burns en su obra «Leadership», que marca un hito en los estudios sobre el liderazgo. En esta obra, publicada en 1978, Burns distingue dos tipos de liderazgo, que denomina transaccional y transformador. Con posterioridad, en 1985, Bass profundiza y desarrolla esta distinción en una obra también clave, «Leadership and Performance Beyond Expectations».

Los conceptos de líder transaccional y de líder transformador se corresponden, en líneas generales, con los de directivo y de líder en las obras de Zaleznik (3) y de Kotter (4). Lo mismo podemos decir del lenguaje cotidiano. El líder transaccional –el directivo–, planifica, organiza, controla y resuelve problemas. Es, en cierto modo, un buen

«administrador». El líder transformador –el líder por antonomasia– muestra el camino, alinea, motiva e inspira. El líder transformador, como su propio nombre indica, transforma la organización: cambia la cultura, los valores, la estructura, los sistemas; moviliza las motivaciones de orden superior de sus colaboradores, eleva su punto de mira, les enseña a trascender sus intereses individuales en aras de unas metas superiores.

El liderazgo transaccional, tal como Bass (5) lo define, adopta varias formas:

1. El *premio contingente* («Contingent Reward»). Esta es la forma más plena del liderazgo transaccional. En ella, el líder clarifica expectativas, establece pactos mutuamente satisfactorios, intercambia promesas –por ello el calificativo de transaccional–, y asigna premios – monetarios o simbólicos–, en función del desempeño del colaborador. El premio depende del cumplimiento de los compromisos, de aquí el calificativo de «contingente».

2. La *dirección por excepción activa* («Active Management-by-Exception»): el líder sigue de cerca el rendimiento del colaborador y adopta acciones correctivas si se producen desviaciones del estándar. Impone reglas y evita errores.

3. La *dirección por excepción pasiva* («Passive Management-by-Exception»). El líder sólo interviene si surgen problemas serios. No actúa hasta que los errores han llamado su atención.

El liderazgo transformador se compone de cuatro elementos:

1. La *influencia idealizada* («Idealized Influence»), entiéndase carisma: el líder transmite convicción, expresa confianza, toma posición en cuestiones difíciles, manifiesta sus valores, y destaca la importancia del propósito, del compromiso («commitment») y de las consecuencias éticas de las decisiones. Tales líderes son admirados como modelos y despiertan orgullo y lealtad.

2. *Motivación inspirada* («Inspirational Motivation»). El líder formula una visión atractiva del futuro, reta a sus colaboradores con metas altas, transmite entusiasmo y ánimo, y muestra el sentido de la labor a hacer.

3. *Estímulo intelectual* («Intellectual Stimulation»). El líder cuestiona las ideas establecidas, sugiere nuevas formas de pensar y de hacer las cosas, y anima a expresar las propias ideas.

4. *Consideración individualizada* («Individualized Consideration»). El líder trata a los demás como personas; tiene en cuenta las necesidades, las aspiraciones y las habilidades de los demás; escucha atentamente, promueve el desarrollo personal, aconseja, enseña y entrena.

Estos cuatro elementos están estrechamente relacionados entre sí (correlacionados), pero es útil distinguirlos para comprender el fenómeno. Observe el lector que los títulos de estos elementos empiezan en inglés con una «I», de aquí la expresión «las cuatro Ies»

La calidad total y el liderazgo transformador

La calidad total, entendiendo por tal la búsqueda de la calidad en todos los procesos organizativos, implica un cambio cultural, y esta clase de cambio requiere la presencia y la

actuación de un líder transformador. Por esta razón, no es casual que los autores de más renombre en el campo de la calidad total, Juran, Deming y Crosby, pongan el acento en el liderazgo de la dirección como factor clave para la implantación de la calidad total. Lo mismo podemos decir del «Modelo europeo de la calidad», creado en 1991 por iniciativa de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM). Así, el «Cuestionario para la evaluación del nivel de implantación de la gestión de la calidad total», introduce el liderazgo como un factor facilitador, y lo define en los siguientes términos: «El comportamiento de todos los directivos conduciendo la organización hacia la calidad total. Cómo el equipo directivo y todos los niveles de mando inspiran y conducen la calidad total como el proceso fundamental de la organización para la mejora y el desarrollo continuo de ésta». Esto explica el fracaso de los círculos de calidad en organizaciones tradicionales y de corte autoritario. La calidad total requiere una cultura en la que se estimule el aprendizaje continuo («learning organization») y en la que el personal de todos los niveles se sienta invitado y «autorizado» («empowered») a participar en la mejora continua de los procesos operativos. La calidad total implica, en último término, que las personas que componen la organización aprenden y mejoran como personas. Resumiendo, la gestión de la calidad total requiere algo más que una buena dirección («management»), requiere la clase de liderazgo que hemos calificado de transformador. A continuación analizaremos los ingredientes del liderazgo transformador desde la óptica de la calidad total (6).

La influencia idealizada y la calidad total. En un proceso de mejora continua encaminado al logro de la calidad total, el líder transformador actúa de modelo a seguir por parte de sus colaboradores. El líder no se limita a «predicar» la calidad total, sino que en el día a día busca la mejora continua en su trabajo. A los ojos de sus colaboradores, el líder se convierte así en un ejemplo vivo de la mejora continua. El líder no se arredra ante las dificultades, tiene determinación y saca fuerzas de flaqueza.

La motivación inspirada y la calidad total. El líder desarrolla una visión y la comunica a la organización en cada ocasión que se presenta. La visión encierra metas atractivas que movilizan a los colaboradores y les estimulan a superarse. La calidad total es exigente. El líder transformador es un buen comunicador y sabe encontrar el lenguaje que entienden sus colaboradores. Es un Pígmalión que espera lo mejor de cada uno.

El estímulo intelectual y la calidad total. El líder transformador cuestiona los modos tradicionales de hacer las cosas y las ideas establecidas. El líder invita a pensar innovadoramente en busca de la excelencia. La mejora continua es un proceso interminable que exige una creatividad permanente.

La consideración individualizada y la calidad total. El líder transformador trata a cada uno de sus colaboradores como personas, con sus propias singularidades. Es un psicólogo práctico y sabe el resorte que tocar en cada colaborador para que contribuya a la calidad total. Sabe escuchar, delegar, aconsejar, entrenar, reconocer.

El liderazgo transformador y el cambio cultural

Como se apunta en el apartado anterior, la calidad total, entendida como la búsqueda de la calidad en todos los procesos organizativos, implica un cambio, y esta clase de cambio requiere la presencia y la actuación de un líder transformador. De hecho, como subraya Schein, «la función única y esencial del liderazgo es el manejo de la cultura». Kotter aporta

una visión clarificadora del camino seguido por el líder para realizar el cambio (7). El concepto de líder en Kotter tiene muchos puntos de contacto con el concepto de líder transformador en Bass. De hecho, la distinción que hace Kotter entre directivo y líder se corresponde, en líneas generales, con la que hace Bass entre líder transaccional y líder transformador. Las aportaciones de Kotter y de Bass son complementarias. Según Kotter, el líder hace tres cosas:

1. *Desarrolla y articula una visión.* «Una visión no es algo “místico” e intangible, sino la descripción de algo (una organización, una cultura, un negocio, una tecnología, una actividad) en el futuro, a menudo en un futuro lejano, en términos de la esencia de la que debe llegar a ser». En 1975, cuando Ramón Masip se hizo cargo de la dirección general de Nestlé España, desarrolló la visión de una compañía con un estilo de dirección caracterizado por la participación, el diálogo, la honestidad y la autoridad basada en el ejemplo.

2. *Alinea a la gente* en la dirección de la visión, en el sentido de que consigue que se muevan en la misma dirección, centrando sus esfuerzos en el logro de la visión. Este proceso requiere un gran esfuerzo de comunicación a todos los niveles de la organización, persistentemente, aprovechando cada ocasión para repetir el mensaje. Masip decía que invertía más de doscientas horas cada año en transmitir su mensaje.

3. *Motiva e inspira.* Esta acción se corresponde con el ingrediente que Bass denomina *motivación inspirada*. La visión es una meta difícil y requiere una gran inversión de energía. Este aspecto del liderazgo se logra a través de diversos medios: a través de la misma visión, en cuanto que apela a lo mejor de la gente; involucrando a la gente en las decisiones que afectan a la visión; apoyando los esfuerzos desplegados por la gente para el logro de la visión; entrenando, delegando, aconsejando, dando «feedback»; reconociendo y premiando públicamente los esfuerzos realizados. En una palabra, motivando intrínsecamente.

La difusión del liderazgo

Cuando se piensa en el liderazgo, la imagen más habitual es la de *un* líder y un colectivo de seguidores. Como bien apunta Kotter, la realidad es más compleja. Cuando se observa un proceso de cambio con suficiente detalle, sale a la luz la presencia de un número de «seguidores» que también cumplen funciones de liderazgo. Son los que Kotter, acertadamente, llama líderes con «l» minúscula. El proceso de alineación que veíamos en el apartado anterior implica no sólo la movilización de seguidores, sino también la emergencia de personas de todos los niveles, tanto directivos como supervisores, que «recogen el testigo» y apoyan el esfuerzo del líder con «L» mayúscula. Sin esta multiplicidad de líderes, el cambio cultural no sería posible. Este proceso es absolutamente necesario en organizaciones grandes.

La difusión del liderazgo plantea la necesidad de coordinar los esfuerzos del conjunto de líderes. Este proceso de coordinación no sigue las pautas habituales del organigrama oficial, sino, más bien, adopta la forma de una red informal («informal network») que aúna acciones a través de multitud de contactos. Esto requiere una gran cantidad de comunicación entre todos los líderes, a fin de que la visión que cada uno desarrolla para su parcela de la organización sea coherente con las de los demás. Es función del líder promover, alimentar y cuidar este proceso.

La fundamentación de la hipótesis básica

Al llegar a este punto parece estar cumplido el primer propósito de este trabajo: apoyar la hipótesis de que el liderazgo transformador es un factor clave del éxito de los programas de mejora continua en la bibliografía científica relevante. El paso siguiente es ilustrar esta hipótesis a través de una serie de experiencias de puesta en marcha de programas de mejora continua vividos por el autor y descritos en forma de casos. A continuación se recogen estos casos en forma resumida, juntamente con las interpretaciones del autor.

José Miguel Ustarán y Acenor, S.A., Planta de Vitoria-Gasteiz (8)

Acenor era el resultado de la fusión de cinco empresas del sector siderúrgico, que habían sido históricamente competidoras. Acenor se había constituido para dar viabilidad a estas cinco empresas. Acenor pertenecía a un sector en crisis mundial desde 1973-1974, en reestructuración internacional desde 1975 y, en España, desde 1980. Las inversiones realizadas en la planta de Vitoria-Gasteiz eran del orden de los 3.500 millones de pesetas. Sus instalaciones de producción eran comparables a las del resto del grupo. La plantilla de la planta de Vitoria-Gasteiz había pasado de 1.300 empleados a 800. La edad media de los empleados era de 43 años, y la antigüedad media, de 19 años. El absentismo total era del orden del 5,4%. La planta tenía un programa de seguridad muy exigente, que se había traducido en una accidentalidad muy baja. El comité de empresa estaba constituido por representantes de cuatro sindicatos diferentes, tres de ellos locales. Las horas perdidas por huelgas en el último año eran del orden de las 6.000, y constituían el 7% del absentismo.

La reestructuración de Acenor, finalizada con la fusión de las cinco empresas en diciembre de 1988, había resultado muy compleja y difícil en el aspecto legal, técnico, económico, organizativo, comercial y humano. La reestructuración había dado un buen resultado industrial. El ambiente de la planta de Vitoria-Gasteiz era de ansiedad. En las fechas en que tienen lugar los acontecimientos que se describen a continuación, estaban pendientes de marchar los últimos 50 hombres que debían dejar la planta, vía sistema de jubilaciones anticipadas. Por otro lado, los cambios que se estaban realizando habían despertado grandes esperanzas sobre la viabilidad de la planta. La planta estaba en «ebullición».

José Miguel Ustarán era el director técnico de la planta de Vitoria-Gasteiz. De él dependían todas las funciones relacionadas con la producción. Ustarán tenía unos 45 años. Es un hombre jovial, buen comunicador, persuasivo, sin dogmatismo ni rigidez, buen escuchador, de gesto vivo y dinámico. Ustarán corre el maratón, aspecto que revela su espíritu deportivo y su determinación ante todo lo que emprende. Había llegado a la conclusión de que la situación de la planta de Vitoria-Gasteiz requería una «actuación especial». A pesar del gran esfuerzo personal de todos los responsables, el nivel de calidad de la fábrica oscilaba en torno a un valor estabilizado, válido para aquel momento, pero posiblemente insuficiente en el próximo futuro. Esta observación le llevó al análisis del entorno mundial, para conocer lo que hacían las empresas de primera línea que habían alcanzado la excelencia. El estudio culminó con la elaboración del «Programa de mejora continua de la calidad integral». La dirección de la planta aprobó el programa. El programa disponía de un anagrama, que aparecía en grandes letreros distribuidos por toda la fábrica y en los autoadhesivos para las carpetas confeccionadas especialmente para el programa. El anagrama consistía en la figura de un corredor que rompe la cinta al alcanzar la meta. Transmitía la idea de triunfo. Ustarán contó con la colaboración de un consultor externo. En una conversación con el autor, le dijo que «para que se lleve adelante un cambio, hacen

falta tres cosas: 1) el inquieto; 2) que tenga poder, y 3) el asesor externo». Ustarán era el «inquieto con poder».

Una pieza clave del Programa de mejora continua de la calidad integral (PMCCI) fueron los, así llamados, equipos de progreso. Los equipos de progreso fueron concebidos y puestos en marcha debido al impulso de Ustarán y del asesor externo. Para diseñar los equipos de progreso se constituyó el comité técnico, integrado por Ustarán y por todos los directores de departamento de la fábrica, con sus colaboradores inmediatos; en total, unas 30 personas. En estas reuniones se aportaron sugerencias y críticas que sirvieron para elaborar el manual de los equipos de progreso. Se constituyeron 30 equipos de progreso. En el conjunto de los equipos de progreso estaban integrados desde el comité de dirección hasta los encargados. En esta primera fase no se incluyeron los operarios. Cada equipo de progreso estaba constituido por el jefe de la unidad y sus colaboradores inmediatos. Los equipos de progreso coincidían con el organigrama, con algunos ajustes.

Al constituir los equipos de progreso, en palabras del asesor externo, «teníamos muy claro que éstos debían ser un instrumento para la participación en la empresa. Por esta razón, establecimos que las decisiones debían tomarse democráticamente, esto es, por consenso o, a falta de éste, por mayoría. El equipo debía decidir democráticamente la situación a tratar. Elaboramos una serie de normas sobre cómo seleccionar los temas. Este planteamiento encontró la resistencia de mucha gente, pero sabíamos que si los equipos no funcionaban democráticamente costaría mucho que la gente aportara sus ideas, porque sería muy sensible a la autoridad del jefe».

Un paso decisivo en la puesta en marcha de los equipos de progreso fue la redacción del manual de funcionamiento. El manual establecía que las reuniones de los equipos debían celebrarse mensualmente y en tiempo de trabajo. Las reuniones debían tener una duración de dos horas como máximo. El orden del día estaba normalizado y fijaba la distribución del tiempo durante esas dos horas. Al terminar cada reunión, el director del equipo debía redactar un acta, que era remitida al coordinador de los equipos. Las actas eran públicas. Se puso en marcha un programa de formación para los equipos. Con todo esto se pretendía que los equipos fueran capaces de identificar la situación de su departamento, seleccionasen un asunto de su competencia y elaborasen un plan de acción para resolver el problema.

En enero de 1989, un año después de la puesta en marcha del PMCCI, Ustarán dirigía una comunicación interior a los jefes de los equipos de progreso en la que evaluaba los avances realizados a lo largo del año precedente. Les decía que «en este tiempo se ha logrado el funcionamiento de 30 equipos, los cuales, a través de las reuniones mensuales, han abordado 42 planes... Se han acometido planes importantes... A pesar de los lógicos problemas de implantación de un nuevo sistema de gestión basado en la participación, en el trabajo en equipo, en la acción de mejora planificada y en la información, la experiencia está resultando muy positiva, valorándose el resultado hasta ahora como satisfactorio». A lo largo de 1989, a fin de consolidar los equipos de progreso, se impartió un programa de formación a los jefes de los equipos.

En 1990, Acenor se agrupó con Forjas de Reinosa en el holding Sidenor. Tuvo lugar una reorganización de la dirección de Acenor. Ustarán fue nombrado director de la planta de Vitoria-Gasteiz. Este año se dio un nuevo paso para la participación del personal. Se pusieron en marcha, en plan experimental, cinco equipos de operarios, que se denominaron equipos de base. En 1991, con la experiencia adquirida en el año anterior, se pusieron en marcha 52 equipos de base. En noviembre de 1991, Sidenor experimentó tensiones de tesorería que se tradujeron en huelgas en las fábricas, con actos de violencia. Afortunadamente, en la fábrica

de Vitoria-Gasteiz la huelga discurrió sin incidentes, salvo la retención del director, Ustarán, por los huelguistas. La retención tuvo lugar civilizadamente y terminó a las pocas horas. El autor del caso, casualmente, estaba visitando la fábrica este día y no encontró ninguna dificultad para hablar con Ustarán. En 1992 se produjo la fusión operativa de las sociedades del holding Sidenor, que pasan a formar una sola sociedad. Se aprueba un nuevo expediente de rescisión de contratos para 1.800 personas. Se cerró la fábrica de Llodio y se produjo el cierre parcial de la de Hernani. Ustarán pasa a ocupar el cargo de director de formación de la central. El nuevo director de la fábrica de Vitoria-Gasteiz expresó su apoyo al PMCCI. En esta fábrica se produjeron 190 bajas y tuvieron lugar 103 altas de personal procedente de otras fábricas. Estos cambios hacían muy difícil la supervivencia de los equipos de progreso. Sin embargo, un año después, el autor supo que varios equipos de progreso continuaban funcionando.

En todo este proceso, la fábrica de Vitoria-Gasteiz fue una excepción. Todos los índices de funcionamiento de la fábrica experimentaron mejoras significativas. El margen bruto, que en 1986 era del 34,5%, en 1991 había subido al 44%. El final que se acaba de describir no desvaloriza el PMCCI de la fábrica de Vitoria-Gasteiz. Más bien realza su valor.

La experiencia que se acaba de describir presenta una serie de aspectos que ilustran la hipótesis central de este trabajo. Estos aspectos son:

1. Una situación de crisis que pone en entredicho las prácticas habituales de dirección y reclama una acción innovadora. Esta clase de situaciones son, en cierto modo, una condición para que se ponga en marcha un cambio profundo. El modelo de Lewin (9) sobre cambio planificado explica esta dinámica. En esencia, lo que propone Lewin es que difícilmente se produce el cambio –el aprendizaje de nuevas pautas de conducta– a menos que descubramos, siempre penosamente, que nuestra conducta deja de ser efectiva en una nueva situación. Otra condición propuesta por Lewin es que la ansiedad generada por el fracaso se vea compensada con la seguridad psicológica de que hay una expectativa de salir adelante. En el caso que acabamos de estudiar se da la crisis, y se da una expectativa de éxito: las nuevas inversiones y el liderazgo de Ustarán.
2. El liderazgo transformador de Ustarán. La determinación de un corredor de maratón (influencia idealizada), buen escuchador (consideración individualizada), buen comunicador (motivación inspirada), concluye que la situación requería una «actuación especial» (estímulo intelectual).
3. La presencia de una visión: la calidad integral y la participación.
4. Ustarán dispone de poder suficiente. Es, utilizando sus palabras, «el inquieto con poder».
5. Ustarán busca la forma de implantar la mejora continua a través del diálogo con sus colaboradores inmediatos: el comité técnico. De este modo alinea e inspira.
6. Un manual de funcionamiento y un programa de entrenamiento proporcionan las reglas de juego y las herramientas de trabajo necesarias.
7. La transmisión de la visión a través de elementos simbólicos: el atleta que rompe la cinta.

Mariano Alonso y la dirección participativa en Construcciones Aeronáuticas, S.A. (CASA) (10)

CASA era la única empresa del grupo Teneo dedicada al diseño, producción, comercialización y mantenimiento de aeronaves y equipos espaciales. CASA se había constituido en 1929. El 99% del capital pertenecía a Teneo. CASA disponía de instalaciones en seis centros de trabajo, de los cuales tres estaban ubicados en Madrid –oficinas centrales, Getafe y Barajas–, dos en Sevilla –San Pablo y Tablada– y uno en Cádiz. La plantilla de CASA, en diciembre de 1992, era de 8.999 personas. La cifra de ventas alcanzadas en 1992 era de 91.850 millones de pesetas.

En septiembre de 1991, el comité de dirección de CASA aprobó la política de dirección participativa. Esta decisión tenía su origen en las iniciativas adoptadas en Cádiz por el director de dicha factoría, Mariano Alonso.

En 1987, Mariano Alonso, entonces subdirector de calidad de la factoría de CASA en Cádiz, fue ascendido a director de dicha factoría. Cuando Alonso se hizo cargo de la dirección de la factoría había en ésta un sentimiento generalizado de crisis, debido a varios factores; en palabras de Alonso, «las pérdidas de la compañía habían sido muy altas en el ejercicio anterior; se había producido una ruptura entre los mandos y la dirección –¡los mandos habían participado en una huelga!–; los mandos sufrían una crisis de identidad, no sabían cómo imponer la disciplina; se dudaba de la identidad tecnológica de la factoría. Afortunadamente, pronto cambió el panorama cuando la central aprobó unas inversiones en la factoría por más de 3.000 millones de pesetas». Uno de los primeros pasos que dio Alonso fue exponer a los mandos de la factoría la filosofía de dirección que quería seguir. «Se trataba, en síntesis, de involucrar a todos los mandos en una dirección participativa, de forma que cada uno asumiese el nivel de responsabilidad que le correspondía, de acuerdo con su posición en la organización y tomando decisiones en estos temas, previa consulta con sus colaboradores, así como teniendo la oportunidad de dar su opinión a su jefe en temas que le afectaban, pero que no le correspondía tomar la decisión.»

Mariano Alonso tiene alrededor de cuarenta años. Es un hombre afable, de gesto reflexivo, buen comunicador, buen escuchador. En las reuniones habla más bien poco, pero, cuando lo hace, convence con sus razonamientos, expresados parsimoniosamente, sin dogmatismos, siempre abierto al diálogo.

Alonso tenía una idea muy definida del perfil del mando que asumía la dirección participativa. Alonso aprovechaba los cursos de formación de los mandos y las reuniones con éstos para exponer este perfil. El mensaje estaba muy estructurado. Alonso utilizaba las mismas palabras cada vez que exponía el perfil del mando. Este perfil, en forma resumida, era el siguiente:

1. La primera característica es que el mando debe preocuparse de su gente. Lo importante es que el mando resuelva los problemas de su gente.
2. Fijarse en lo mejor de cada persona.
3. Tener la puerta abierta.
4. Hablar bien de tu gente.
5. Un mando debe ser fuerte frente a los problemas graves: huelga, paro, absentismo.

6. Además, el mando debe ser animador en los momentos difíciles.
7. El mando debe conocer su entorno y el impacto que causa en él dicho entorno, y viceversa. El área de la que es responsable un mando no es un área cerrada.
8. Confiar en los demás. Confiar en los demás, y delegar en ellos, van íntimamente unidos.
9. Ser modestos y reconocer los errores.
10. Escuchar mejor antes de hablar.
11. Cumplir las promesas.
12. Es preferible resolver los problemas hablando con las personas que sea necesario antes que escribiendo un informe.

En julio de 1987, Alonso se reunió con todo el personal de la factoría en un hotel de Cádiz. Asistió más de la mitad de la plantilla. Era la primera vez en la empresa que un director tenía una reunión de estas características. Refiriéndose a esta reunión, Alonso explicaba al autor: «La idea de la reunión no había sido mía. Su origen estuvo en las reuniones que, por subdirecciones, había tenido con todos los mandos de éstas, en las cuales les explicaba cuál era la situación de la factoría y cómo podíamos mejorarla. Entonces, varias personas del taller me preguntaron por qué no tenían ellos derecho a esta información».

A lo largo de noviembre y diciembre, Alonso se reunió con 25 mandos, en varios grupos, para conocer su opinión sobre cómo se podía mejorar el funcionamiento de la factoría. Celebraron 8 ó 10 reuniones. Con los resultados de estos contactos, Alonso se reunió con dos consultores. Así empezaron a hablar de objetivos estratégicos de la factoría. Diseñaron un procedimiento operativo para fijar, coordinar y controlar los objetivos estratégicos. Más de 100 mandos intervinieron en este proceso. De este modo, manifestó Alonso, «pretendíamos dar una participación en los mismos (objetivos) lo más amplia posible». Paralelamente, emprendieron un proyecto para hacer eficaces las reuniones de trabajo, el trabajo en equipo y su organización. Elaboraron un mapa semanal de reuniones. Un consultor externo expuso en las subdirecciones el concepto de cliente-proveedor.

Otro paso fue desarrollar las *áreas clave de responsabilidad* (ACR). «En mis reuniones con los mandos –explicaba Alonso–, y al intentar transmitirles que cada uno de los mandos asumiera la responsabilidad de su función, siempre me encontraba con la respuesta de que ellos no tenían claramente definidas sus funciones. Para dar respuesta a este tema, desarrollamos las áreas clave de responsabilidad. Abandonamos la idea de preparar un manual de funciones. Establecimos que cada jefe, con su colaborador, definieran cuáles eran las funciones básicas de la relación entre ambos, qué esperaba cada uno del otro.»

A finales de 1988, el comité de dirección le manifestó a Alonso que el ritmo que él quería impulsar al tema formativo en los nuevos procesos de gestión no permitía una asimilación por parte de la mayoría de los mandos. El comité de dirección le propuso a Alonso poder reunirse sin su presencia, para «clarificar sus ideas y formular una propuesta de continuidad en los procesos formativos, que fuera compatible con el día a día. Después de varias reuniones, el comité comprendió que si no se abordaba de un modo decisivo el proceso formativo, no llegaríamos a resolver los problemas de fondo que tenía la factoría... Este proceso de reflexión del comité fue decisivo. De este modo asumió y empezó a vivir con

más intensidad la política de dirección que habíamos diseñado, y se convirtió en el principal motor de la misma».

A lo largo de 1989, Alonso puso en marcha un curso de formación para los mandos de primer nivel. La razón de este curso la explicaba Alonso en los siguientes términos: «Con el paso del tiempo constatamos que los mandos empezaban a tener el espíritu que intentábamos implantar, recibían nuestras ideas, pero, a medida que descendías en la escala de mando, comprobabas que los mandos tenían un problema: mezclaban unas cosas con otras. Había allí un tapón que no nos permitía progresar. Era un tapón involuntario, lógico y natural, fruto de la inercia. La única manera de producir una aceleración importante en la asunción de la política de dirección era introduciéndola simultáneamente por arriba y por abajo. Así pusimos en marcha el curso de formación de mandos de primer nivel». El curso lo abría y cerraba Alonso. El primer día explicaba la filosofía de dirección y el perfil del mando. El último día recogía las dudas, las consideraciones y los frenos que veían los asistentes.

La puesta en marcha de los equipos de proyecto fue otro paso. Como explicaba Alonso: «A medida que se desarrollaban estos cursos, vimos que para el desarrollo de las herramientas operativas era necesario involucrar a los distintos escalones de mando. Decidimos crear grupos, que llamamos equipos de proyecto, cuyo objetivo era desarrollar una herramienta de gestión, de acuerdo al marco y a las líneas de acción definidas por el comité de dirección. Así creamos ocho equipos de proyecto».

En septiembre de 1990, Alonso tuvo otra reunión con todo el personal de la factoría. Sobre esta reunión, Alonso dijo: «El propósito de la reunión era explicarles la situación en que estábamos respecto a los proyectos iniciales de mejoras del proceso productivo y nuevas tecnologías a introducir en la factoría, cómo nos encontrábamos y con qué potencial podíamos afrontar el futuro. Fue una reunión dura, realista, pero muy esperanzadora, que tuvo una aceptable interpretación y acogida del personal; en esta reunión también planteé a los operarios el deseo de incorporarlos a una política de dirección participativa. Presenté un esquema de lo que pretendíamos hacer. Tuvo bastante buena aceptación... Era una cuestión que no podía demorarse por más tiempo. Los mandos no están en condiciones óptimas, pero de hecho nunca van a estarlo si no damos este paso hacia los operarios. Estaríamos desaprovechando unas sinergias que los operarios podrían aportar». A finales de 1990, la dirección de CASA-Factoría de Cádiz tomó la determinación de implantar la participación al nivel de los operarios. Un equipo de proyecto desarrolló un anteproyecto, que fue aprobado por el comité de dirección. También se presentó al comité de empresa, que lo aceptó por mayoría. Así se pusieron en marcha seis equipos, a título experimental, con la idea de generalizarlos a toda la factoría si funcionaban bien.

En marzo de 1991, Alonso fue ascendido al puesto de director de garantía de calidad de CASA, dependiendo directamente del presidente de la compañía. La noticia corrió rápidamente por la factoría. A finales de marzo, el personal le organizó un homenaje. Más de 700 empleados asistieron al acto, que contó con el apoyo del comité de empresa.

Refiriéndose a sus conversaciones con el presidente, Alonso hizo algunas precisiones: «En mis conversaciones con el presidente quedó claro que yo iba a tener dos áreas de responsabilidad: el aspecto técnico y el cambio cultural que se intentaba hacer y del cual Cádiz había sido la avanzadilla. Lo que me motivó a venirme fue desarrollar a nivel de empresa lo que habíamos hecho en Cádiz. Creo que se juntaron dos circunstancias: por un lado, había quedado abierto un puesto que había tenido demasiados cambios en

los últimos años y, por otro lado, existía la necesidad de producir un cambio, lo cual dio lugar a este ofrecimiento».

Alonso describió los primeros pasos en los siguientes términos:

«Lo primero fue madurar cómo hacer realidad aquí lo que habíamos hecho en Cádiz. Lo que habíamos hecho en Cádiz ha sido para mí absolutamente clave. Si yo no hubiera vivido lo de Cádiz no estaría en donde estoy ahora en cuanto a nivel de desarrollo del proceso. Ha sido fundamental tener esta tranquilidad y esa confianza en que las cosas van para delante a pesar de los enormes problemas que hay, problemas ya vividos anteriormente... El secreto está en la tranquilidad de haberlo vivido. Al principio de estar aquí me dediqué más a problemas de gestión y menos a problemas técnicos. Ahora es al revés. Ahora, el 80% de mi tiempo se centra en el aspecto técnico de mi puesto. La situación del tema de la calidad se puso muy complicada y tuve que volcarme en él. Esto ha sido una ventaja. Me he limitado al papel de impulsor. Mis colaboradores han tomado las riendas del proyecto y se han volcado en él. He tenido toda la ayuda que he pedido.

»Los primeros meses fueron muy intensos. Hay que aclarar que José Alberto Torres (anterior director de garantía de calidad) había iniciado el proceso. El había empezado con la calidad total y con los grupos de mejora. Cuando vine, la gente asociaba la calidad total a los grupos de mejora. Partiendo de la experiencia de Cádiz intentamos definir una política de dirección que llevase a la calidad total, pero se trataba de que la calidad total fuese una consecuencia. De hecho, en la definición de la política de dirección no aparece la palabra calidad. Fue hecho conscientemente, para separar lo que queríamos hacer del concepto de calidad total. Empecé trabajando con la dirección de organización y recursos humanos (O+RH). Invité al director de O+RH a visitar la factoría de Cádiz, y él quedó muy impresionado positivamente, y acordamos extenderlo al resto de la compañía. Primero trabajamos juntos con su equipo y, cuando tuvimos un borrador, lo llevamos al comité de dirección. A lo largo de varias reuniones definimos la política de dirección y las herramientas base para ejecutarla. En Cádiz, el proceso se fue desarrollando naturalmente, lo cual generó mucha confusión. Aquí, pensando en la complejidad de la empresa, decidimos fijar el marco inicialmente para que la gente supiese en todo momento dónde estaba. El marco consistía en la definición de la política de dirección participativa, en los procesos de gestión, en la herramientas y en la definición básica de cómo funcionaba cada herramienta. Esto fue aprobado por el comité de dirección. Este paso fue decisivo.»

En septiembre de 1991, el comité de dirección de CASA aprobó la política de dirección participativa. A finales de septiembre, el presidente hizo una presentación de dicha política a los mandos en el marco de las reuniones informativas. El departamento de comunicación de la compañía preparó un vídeo en el que el presidente explicaba la política. También se hizo una presentación de esta política al comité de empresa intercentros, el cual no puso objeciones.

En diciembre de 1991 se hizo una encuesta a los mandos en la que se les preguntaba sobre la política de dirección participativa, que había sido divulgada al colectivo a lo largo del tercer trimestre del año. Las respuestas fueron favorables.

En junio de 1992 empezó la puesta en marcha de los grupos de participación. Los resultados de la encuesta hecha a los mandos, y el vídeo del presidente, fueron un estímulo

para dar este paso. En vez de empezar con grupos pilotos, como se había pensado inicialmente –para poder hacer rectificaciones–, entraron todas las direcciones. En pocos meses se pusieron en marcha 134 grupos de participación, con 700 personas. Los grupos de participación son «grupos naturales (jefe con sus colaboradores inmediatos) que se reúnen periódica o puntualmente con el fin de incrementar la eficacia global de su área de responsabilidad y la satisfacción de sus componentes, mediante su participación en la aportación de ideas y sugerencias, y su puesta en práctica. La puesta en marcha de la política de dirección participativa requiere un proceso de formación en una serie de herramientas. Durante el año 1992 se había desarrollado una ambiciosa política de formación. A fin de proporcionar esta formación, la dirección de O+RH estableció una escuela interna, en la que se forma a los monitores de estas herramientas».

En septiembre de 1993, en una entrevista con el autor, el entonces presidente de CASA se expresaba en los siguientes términos sobre la política de dirección participativa: «La línea por la que CASA seguía no tenía futuro... Se trataba de liderar un cambio cultural, una cosa muy mal definida, aunque todo el mundo habla de él. La idea procede de nuestro director de garantía de calidad, Mariano Alonso. Yo creo que significaba un cambio en las formas de relación entre las personas y, sobre todo, un cambio en la relación de las personas y la competitividad... La idea de Mariano Alonso me pareció interesante. La idea era producir un cambio cultural que se centrara en la competitividad... Me movió el éxito de esta clase de política en Cádiz, donde había sido promovida y experimentada por Mariano Alonso, cuando él dirigía esta factoría. Es maravilloso que alguien te venga a proponer algo con lo que se va a gastar menos. Mariano ha jugado un papel esencial en todo este proceso. El resultado va a ser positivo... Este es un proceso sin término... Creo que el cambio cultural se está produciendo en todos los agentes, incluso en los sindicatos... Nos faltaba el foco hacia la competitividad, y ahora lo tenemos. La política de dirección participativa ha sido clave para esta concienciación».

El caso que se acaba de describir tiene varios elementos que ilustran la hipótesis central de este trabajo. También tiene muchos puntos de contacto con la experiencia de Ustarán en Acenor, como veremos a continuación:

1. Una situación de crisis que pone en entredicho las prácticas habituales de dirección y reclama una acción innovadora. Una situación semejante a la que acabamos de ver en el caso anterior. Aquí valen las mismas reflexiones hechas en dicho caso. La situación de crisis genera ansiedad. Las nuevas inversiones y la actuación de Alonso aportan seguridad.
2. El liderazgo transformador de Mariano Alonso. Lo he descrito como una persona afable y buen escuchador (consideración individualizada); buen comunicador, convence con sus razonamientos, no presiona al comité de dirección de Cádiz, deja que se reúna sin su presencia y analice la situación por su cuenta (motivación inspirada); innovador (estímulo intelectual); se gana el respeto de la organización, que se hace especialmente visible con el homenaje final, cuando es ascendido (influencia idealizada).
3. La presencia de una visión: la dirección participativa y el perfil del mando. Una visión que puede expresarse con pocas palabras a toda clase de colectivos.

4. Alonso dispone de poder en Cádiz, y gana más poder con el ascenso, gracias al éxito de Cádiz.
5. La transmisión de la visión a través de mensajes reiterados en los que explica el perfil del mando. De este modo alinea y motiva.
6. El éxito de Alonso en Cádiz atrae la atención del entonces presidente de CASA, Javier Alvarez Vara, que le confía la misión de implantar la dirección participativa en toda la compañía. Alonso acomete este cometido, sin prisa, pero sin pausa, evitando enfrentamientos y ganándose el apoyo de los demás directivos. Esto requiere una notable habilidad política. No parece buscar el «brillo», sino los resultados.

Cuando la iniciativa de la mejora continua la toma un líder transaccional

Los dos casos anteriores ilustran en términos positivos la hipótesis central de este trabajo. La siguiente experiencia también la ilustra, pero mostrando el fracaso de un programa de mejora continua cuando el directivo que lo promueve no es un líder transformador, sino un líder transaccional. En este caso, el autor no está autorizado a revelar la identidad de la empresa.

La experiencia que nos ocupa tuvo lugar en una empresa con cerca de 500 empleados, del sector metalúrgico, proveedora de componentes a una industria de un sector sometido a una dura competencia. La situación exigía un programa de mejora continua. El director general (a partir de aquí DG), pidió la colaboración del autor para poner en marcha un programa de mejora continua. A lo largo de ocho meses entrenamos y pusimos en marcha ocho equipos de mejora departamentales. Los equipos se reunían mensualmente, al principio con la ayuda de un consultor. De los diez equipos, dos nunca funcionaron bien; el resto, bastante bien. Así llegaron las vacaciones de verano, y entonces se manifestó la falta de apoyo de la dirección. Dos equipos continuaban funcionando, a juicio del autor, gracias al impulso del jefe que los encabezaban. A lo largo de estos meses, el autor tuvo ocasión de observar la actuación de la DG. Era la clase de líder que Bass denomina «dirección por excepción pasiva», esto es, «la clase de líder que sólo interviene cuando surgen problemas serios; no actúa hasta que los errores han llamado su atención». Pasados unos meses, el autor tuvo la ocasión de asistir a una reunión del comité de dirección y de observar la conducta de la DG. A lo largo de la reunión, los asistentes hicieron sus correspondientes presentaciones que, en la mayoría de los casos, fueron abiertamente criticadas por la DG. El autor dejó de colaborar con esta organización a partir de esta reunión. El autor se ha preguntado más de una vez cómo no detectó estos rasgos de la DG al principio de establecer su colaboración.

Cuando el líder transformador deja la organización antes de que esté consolidado el programa de mejora continua

Esta experiencia también está sujeta al anonimato. El autor la conoce sólo como investigador. Después de varios años de preparación, el líder (a partir de aquí «L»), puso en marcha varios equipos de mejora con el apoyo explícito y público de su superior. L ronda los cuarenta años y presenta muchos de los rasgos de un líder transformador: prestigio (influencia idealizada), buen comunicador (motivación inspirada), afable y buen escuchador (consideración individualizada) e innovador (estímulo intelectual). Mensualmente, los

equipos presentaban sus conclusiones a L, en presencia de los demás equipos y con el asesoramiento de consultores externos. El programa discurrió fluidamente y con el entusiasmo de muchos, hasta que L dejó repentinamente la organización.

Esta experiencia muestra la importancia de la presencia de un líder transformador para la buena marcha de la mejora continua. Cuando el líder deja de impulsar, el programa decae.

Elementos comunes de los casos que ilustran la hipótesis principal

La mera lectura del análisis que sigue a los casos de Acenor y de CASA pone de manifiesto una serie de coincidencias:

1. Una situación de crisis que pone en entredicho las prácticas habituales de dirección y pide una acción innovadora. Hace cincuenta años, Kurt Lewin formuló su teoría sobre el cambio organizativo. Para Lewin, el cambio organizativo discurre por tres etapas bien diferenciadas: *descongelación* («Unfreezing»), *Cambio* («Change») y *recongelación* («Refreezing»). La situación de crisis es el factor desencadenante del proceso de descongelación.
2. Un líder transformador: Ustarán, en Acenor, y Alonso, en CASA. Sus rasgos como «transformadores» están claramente recogidos arriba.
3. La presencia de una visión: la calidad integral y la mejora continua, en Ustarán; y la dirección participativa y el perfil del mando, en Alonso.
4. La disponibilidad de poder en ambos casos: tanto Ustarán como Alonso tenían autonomía e influencia suficientes para poner en marcha los programas de mejora correspondientes.
5. Un esfuerzo continuado y persistente de comunicación para transmitir la visión y ganar apoyo en ambos casos. Tanto Ustarán como Alonso son comunicadores muy hábiles.

A modo de conclusión

El capítulo primero de la obra de Homans, «The Human Group» (11), contiene una serie de consideraciones sobre la ciencia analítica y la ciencia clínica y sus relaciones mutuas. Pone como ejemplo de ciencia clínica lo que hace un médico frente a un enfermo. El médico no puede pasar nada por alto en sus observaciones. Por supuesto, el médico tiene una teoría general en la cabeza –ciencia analítica–, que le ayuda a hacer el diagnóstico, pero no puede dejar que estas teorías limiten sus reflexiones. Lo mismo podríamos decir del consultor al que le piden que ayude a resolver los problemas humanos de una organización. Tampoco el consultor puede ceñirse solamente a sus teorías. La acción exige que seamos clínicos. En contraste con esta postura, la ciencia analítica es, básicamente, para comprender. Por supuesto, en cuanto que ayuda a comprender, sirve de fundamento a la acción, pero sólo parcialmente. Hay algo más que ciencia analítica en el fundamento de la acción. Y es que la ciencia analítica ha elegido unos cuantos factores y ha descrito las

relaciones entre ellos. La ciencia analítica es abstracta. Volviendo al ejemplo anterior del médico, la descripción de un caso de anemia es ciencia clínica; la teoría de la química de la sangre, es ciencia analítica.

He hecho estas distinciones para justificar la metodología que he seguido en este trabajo y para medir su alcance. El origen de este trabajo está en la experiencia del autor como consultor y redactor de casos. Los relatos que contiene pueden ser catalogados como «estudios clínicos». No tienen la riqueza de observaciones de unos estudios de campo rigurosos, como los que contiene la obra de Homans, sino la economía de datos de un caso para fines docentes. Por esta razón, el autor no se proponía verificar hipótesis, sino sólo ilustrarlas e interpretarlas a la luz de la ciencia analítica disponible, hasta donde dan de sí las observaciones recogidas. De ahí la brevedad de las interpretaciones. La hipótesis básica está bien fundamentada en la ciencia analítica. Los casos descritos ilustran la hipótesis y se suman a otros casos escritos por otros investigadores con un propósito parecido. Aquí reside su valor. Resumiendo, tenemos suficientes indicios de que el liderazgo transformador es un factor clave del éxito de la mejora continua. Lo dice la ciencia analítica. Lo confirma la experiencia clínica del autor. □

-
- (1) Bass, Bernard M., «Leadership and Performance beyond Expectations», The Free Press, Nueva York, 1985.
 - (2) Véase Avolio, Bruce J., «The Alliance of Total Quality and the Full Range of Leadership», en «Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership», editado por Bernard M. Bass y Bruce J. Avolio, SAGE Publications, Thousand Oaks, Cal., págs. 121-145.
 - (3) Véase Zaleznik, A., «Managers and Leaders: Are They Different?», *Harvard Business Review*, 1977, 5, págs. 67-78.
 - (4) Véase Kotter, John P., «A Force for Change», The Free Press, Nueva York, 1990.
 - (5) Véase Bass, Bernard M. y Bruce J. Avolio, (editor) «Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership», SAGE Publications, Thousand Oaks, Cal.
 - (6) Véase Avolio, B., obra cit.
 - (7) Véase Kotter, John P., obra cit.
 - (8) Véase la serie de casos *Acenor-Factoría de Vitoria-Gasteiz (A), (B), (C), (D) y (E)*, que corresponden a las siglas FH-355, FH-384, FH-385, FH-449 y FH-481, IESE, Barcelona.
 - (9) Véase la descripción que Schein hace de este modelo en su obra «Organizational Psychology», Englewood Cliffs, N.J., 1988.
 - (10) Véanse los casos FH-390, *CASA-Factoría de Cádiz*, y FH-507, *La política de dirección participativa en Construcciones Aeronáuticas, S.A.* (CASA), IESE, Barcelona.
 - (11) Véase Homans, George C., «The Human Group», Harcourt, Brace and Company, Nueva York, 1950.

IESE

DOCUMENTOS DE INVESTIGACION - RESEARCH PAPERS

No.	TITULO	AUTOR
D/ 323	La infraestructura ética del mercado en los países poscomunistas. Un enfoque sistémico desde la experiencia de las economías occidentales. Julio 1996, 22 págs.	Argandoña A.
D/ 324	La economía y la teoría de la acción humana. Julio 1996, 18 págs.	Argandoña A.
D/ 324 BIS	Economics and the theory of human behaviour. July 1996, 18 Pages	Argandoña A.
D/ 325	Los factores determinantes en la política de cobertura de las empresas europeas. Septiembre 1996, 56 págs.	Rahnema A.
D/ 326	The 1996 ICC report on extortion and bribery in business transactions. October 1996, 17 Pages	Argandoña A.
D/ 327	Mejora ética de directivos y empleados: ¿Qué puede hacer el gobierno de la empresa? Octubre 1996, 13 págs.	Melé D.
D/ 328	Network Analysis and Corporate Alliances. October 1996, 30 Pages	García Pont C.
D/ 329	El comportamiento cooperativo en los acuerdos de colaboración inter-empresarial en el sector español de servicios financieros: Una perspectiva economico-relacional. Octubre 1996, 35 págs.	Ariño A.
D/ 330	Estrategia medioambiental: Análisis de los principales factores y fuerzas medioambientales. Noviembre 1996, 39 págs.	Rodríguez M.A. Ricart J.E.
D/ 331	Aspectos distintivos del «brand equity» en marcas percibidas como locales y como globales. Enero 1997, 211 págs.	Garolera J.

IESE**DOCUMENTOS DE INVESTIGACION - RESEARCH PAPERS**

No.	TITULO	AUTOR
D/332	El Estado y la prestación de servicios públicos: El caso de las telecomunicaciones Enero 1997, 23 págs.	Gual J.
D/333	El estado del bienestar: ¿Crisis económica o crisis ética? Enero 1997, 105 págs.	Argandoña A.
D/334	Buy out con participación de socio financiero. Un análisis de la situación española. 1989-1995. Enero 1997, 105 págs.	Tàpies J.
D/335	Estrategia medioambiental: Modelo para el posicionamiento estratégico y mejora del rendimiento medioambiental. Febrero 1997, 39 págs.	Ricart J.E. Rodríguez M.A.
D/336	Partner selection and trust building in Western European-Russian joint ventures: A western perspective. February 1996, 23 Pages	Ariño A.
D/337	Una visión económica de la pobreza y marginación en Cataluña. Febrero 1997, 25 págs.	Argandoña A.
D/338	What is an efficient capital market for a medium-sized company? April 1997	Santomá J. Sebastián A. Suárez J.L.
D/339	La motivación en los trabajadores cedidos a través de una empresa de trabajo temporal. Mayo 1997	Suárez E. Pin J.R. Huertas F. Sánchez E.
D/340	A new way to define the operations in the hotel industry. Mayo 1997	Muñoz-Seca B. Riverola J. Sprague L.
D/341	Liberalización económica y empleo. Mayo 1997	Gual J.