

# DOBLE GRADO INGENIERÍA INFORMÁTICA Y ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

## Actividad 7: Liderazgo

*Ismael Sallami Moreno*

# Índice

<b>1. Casos</b>	<b>2</b>
1.1. Caso 1: Hispania de Aviación Civil . . . . .	2
1.2. Caso 4: Cocinando a los cocineros . . . . .	3
<b>2. Preguntas y Respuestas</b>	<b>7</b>

## 1. Casos

### 1.1. Caso 1: Hispania de Aviación Civil

La compañía aérea Hispania de Aviación Civil (HAC) es la mayor compañía aérea que opera bajo bandera española. Realiza vuelos por todo el mundo, aunque sus principales destinos son la Península Ibérica, Europa y América Latina. HAC emplea a más de 23.000 personas en más de 145 instalaciones ubicadas en todo el mundo y cuenta con 975 aeronaves. HAC tiene rutas regulares, realiza vuelos chárter y también alquila aeronaves a empresas y particulares.

A principios de siglo, HAC tenía problemas debido a que un tercio de sus aviones no estaban en condiciones de vuelo; más de 50 aviones permanecían en los hangares durante al menos tres semanas, por término medio, sin poder usarse debido a que los recambios no estaban disponibles o las revisiones de mantenimiento no se podían llevar a cabo; más aún, el mantenimiento deficiente había elevado en forma considerable el índice de accidentes.

En 2004, el comandante Fernández Segura, veterano de la fuerza aérea con 28 años de servicio, fue nombrado nuevo director general de HAC con la misión de cambiar la situación en la que se encontraba la compañía. El comandante Fernández Segura comenzó por atender los problemas de mantenimiento y reparación de los aviones. Los procedimientos para llevar a cabo estas tareas eran burocráticos y lentos debido a una administración centralizada que necesitaba varios días para obtener una pieza y efectuar una reparación sencilla. La calidad también era problemática pues muchas veces las reparaciones las efectuaban los trabajadores de mantenimiento con menor experiencia y, como resultado, más del 80 por 100 de los aviones que necesitaban reparación no lograban estar listos en un tiempo promedio de un turno de ocho horas.

Los retrasos provocaban que los aviones no se pudieran utilizar. En 1998, un avión volaba un promedio de 123 vuelos por año; en 2003, el promedio había bajado a 75. Esta fue una de las causas de que los resultados de la compañía entraran en un claro proceso de declive.

Para eliminar estos problemas, el comandante Fernández Segura reestructuró a HAC, introduciendo el concepto de grupo operativo de trabajo (GOT). Se obtuvieron un total de 39 GOT. Estos grupos operativos de trabajo estaban formados por aeronaves de características similares y rutas homogéneas, y por supuesto los empleados, tripulación y mantenimiento, asignados a dichas aeronaves. De esta forma los grupos de mantenimiento centralizados que trabajan en todos los aviones de una misma instalación pasarán a englobarse dentro de cada GOT, teniendo cada uno de ellos técnicos de diferentes especialidades.

Para reforzar la estrategia de creación de los GOT, el comandante Fernández Segura introdujo dos tipos de acciones. La primera relacionada con la gestión, y era considerar a cada GOT como un centro de beneficio independiente. La segunda acción estaba relacionada con la motivación a través de la introducción de signos visuales distintivos. De esta manera se introdujo la posibilidad de poner distintos emblemas y enseñas (a la

usanza militar), para cada GOT, en sus ropas de trabajo.

Una vez que los miembros de las tripulaciones y de los equipos de mantenimiento se percataron del compromiso adquirido, surgió entre ellos la camaradería y, para fomentarla, el comandante Fernández Segura permitió que cada GOT pintara sus colores en los aviones, hecho que estaba prohibido anteriormente. De esta manera surgió la competencia entre los GOT, tanto en el desempeño de los pilotos como en la calidad del mantenimiento, y el comandante Fernández Segura estableció una ceremonia anual donde se reconocían públicamente la labor de los mejores GOT y eran recompensados.

El siguiente paso consistió en mejorar la planificación y la programación de los vuelos, tarea que tradicionalmente estaba restringida a la alta gerencia. En el nuevo sistema cada GOT participaba en la fijación de los objetivos a conseguir, así como en el establecimiento de las estrategias a desarrollar. Además de lo anterior, Fernández Segura simplificó el sistema de piezas de recambio, que en el pasado había sido muy lento, pues para pedir y recibir una pieza se requerían 179 entradas de datos en 9 diferentes formularios y 12 horas de trabajo administrativo. Informatizaron el sistema y compraron minordenadores para los equipos de cada GOT, con lo que cada uno podía pedir las piezas que necesitaba desde sus terminales y, en un instante, los proveedores podían surtir el pedido; la obtención de las piezas de recambio se redujo a la quinta parte del tiempo anteriormente requerido.

Con la creencia de que una operación de alta calidad debería parecer realmente de alta calidad, Fernández Segura ordenó la limpieza escrupulosa de todas y cada una de las instalaciones de mantenimiento de HAC.

La principal resistencia que el comandante Fernández Segura encontró para poner en marcha su estrategia de cambios se originó en el proceso de descentralización, pues trasladó la autoridad de toma de decisiones hasta los niveles más operativos de la organización. Esa resistencia provenía, como es de suponer, de los mandos intermedios de las oficinas centrales, pues veían que su autoridad había disminuido.

De cualquier modo, con el tiempo los resultados de todo ese esfuerzo fueron logrando cada vez más partidarios; se elevó el número de vuelos medios diarios a 175. Ahora, en cualquier día, el 95 por 100 de los aviones de HAC están listos para volar en cualquier momento y solamente se mantienen en los hangares aquellos aviones que necesitan reparación. Las averías han disminuido sustancialmente y pocas de ellas se deben a problemas de mantenimiento. Tal vez el aspecto más impresionante de los cambios en HAC es que se lograron sin aviones, personal, ni recursos adicionales.

## **1.2. Caso 4: Cocinando a los cocineros**

Hace treinta años, yo era chef en el Hotel Majestic de París. Henri Soule del Pavillon me recuerda siempre que aquella fue, probablemente, la mejor cocina que nunca haya existido.

En nuestra brigada contábamos con treinta y siete chefs. Trabajábamos como derviches. ¡Sesenta y tres horas semanales! (No existía el sindicato).

Desde la mañana hasta la noche, sudábamos, gritábamos, lanzábamos maldiciones... y cocinábamos. Cada uno de nosotros estaba dominado por una sola ambición: la de cocinar mejor que lo hubiese hecho jamás ningún chef. Nuestro «espíritu de cuerpo» hubiese acreditado al de la Infantería de Marina.

El Chef de Cuisine (Jefe de Cocina), Monsieur Pitard, era el mejor cocinero de todos nosotros. Y nosotros lo sabíamos. Tenía que emplear la mayor parte del tiempo encerrado en su despacho, planeando menús, examinando cuentas y encargando «materias primas». Pero una vez por semana emergía de las vidrieras de su oficina, situada en el centro de la cocina, y procedía a cocinar un plato. Todos nosotros nos situábamos siempre a su alrededor para observar, encandilados por su virtuosismo. Entonces comprendíamos que estábamos trabajando para un maestro supremo.

Pitard gobernaba con mano de hierro. Todos nos sentíamos aterrorizados. Se sentaba en su jaula de cristal, calándose el gorro blanco, símbolo de su autoridad. Siempre que yo cometía algún error en mi trabajo, miraba inmediatamente de reojo en aquella dirección, para ver si su penetrante ojo clínico se había dado cuenta de mi falta.

Monsieur Bourignon, nuestro chef de salsas, me dijo en cierta ocasión que cuando un cocinero llega a los cuarenta años está muerto o está loco. Comprendí bien el significado de esta apreciación el día en que nuestro chef de sopas lanzó sobre mi cabeza, a través de la cocina, cuarenta y siete huevos frescos, consiguiendo nueve impactos directos. Su paciencia había sido colmada por mis incursiones a su cazuela de sobras, buscando huesos para el perro de un cliente importante. Nuestro chef de repostería era igualmente excéntrico. Cada noche salía de la cocina con un pollo oculto en la copa de su sombrero. Cuando se fue de vacaciones me obligó a introducirle dos docenas de melocotones en las perneras de sus calzoncillos largos.

Sin embargo, con motivo de un banquete ofrecido en Versalles a los Reyes de Inglaterra, este genial tunante fue escogido, entre todos los reposteros de Francia, para preparar las cestas ornamentales de azúcar y los petits fours glacés.

M. Pitard raras veces nos alababa, pero si lo hacía, nos sentíamos transportados a los mismos cielos. El día en que el Presidente de la República Francesa asistió a un banquete del Majestic, la atmósfera de nuestra cocina estuvo cargada de electricidad.

En una de estas memorables ocasiones, estaba yo ocupado en cubrir unas ancas de rana con una salsa agri dulce, decorando después cada una de las pequeñas patas con una hoja ornamental. De repente, me di cuenta de que M. Pitard estaba tras de mí, vigilándome. Me sentí tan asustado que mis rodillas se juntaron y mis manos temblaron. Monsieur Pitard, sacando un lápiz de su impoluta vestimenta almidonada dibujó un signo en el aire, para que todos los cocineros lo captasen y apuntó a mis ancas de rana, diciendo, lenta y pausadamente: «Así es exactamente como hay que cocinarlas». Desde entonces,

fui para siempre su esclavo...

M. Pitard nos dio a todos nosotros un gran sentido de la responsabilidad. Una tarde, cuando había preparado un «Soufflé Rothschild» (con tres licores) me llevó consigo, escaleras arriba, hacia la puerta del comedor, permitiéndome ver al Presidente Paul Doumer comiéndolo. Tres semanas más tarde, el 7 de mayo de 1932, Doumer falleció.

M. Pitard no toleraba la incompetencia. Sabía que es deprimente para los profesionales trabajar entre aficionados incompetentes. Le vi despedir a tres reposteros en un mes por idéntico crimen: el de no conseguir que sus brioches ascendiesen suavemente. Mr. Gladstone habría celebrado esta mente casi cruel. Mantenía que «el factor esencial para un Primer Ministro consiste en ser un buen carnicero».

M. Pitard me enseñó lo que debe ser un buen servicio. Por ejemplo, me oyó cómo le decía una vez a un camarero que habíamos agotado el plato del día. Casi me fulminó por ello. En una gran cocina -me dijo- ha de hacerse siempre honor a lo que se haya prometido en el menú. Me permití señalar que sería necesario tanto tiempo para preparar el plato en cuestión, que ningún cliente esperarí a que se le preparase. ¿Se trataba acaso de nuestro famoso coulibiac de saumon, guiso complicado a base de filetes de esturión, sémola, pedacitos de salmón, setas, cebollas y arroz, amasando una pasta de brioche y cociendo el conjunto por espacio de cincuenta minutos? ¿O bien consistía en nuestros todavía más exóticos Karoly Éclairs, rellenos de puré de intestinos de perdiz guisados con champaña, cubriéndolos después con una salsa de color tostado y adornándolos con jalea? No lo recuerdo a estas alturas, pero sí recuerdo exactamente lo que me dijo Monsieur Pitard: «La próxima vez que veas que un plato se ha terminado, ven a decírmelo. Telefonaré entonces a otros hoteles y restaurantes, hasta que encuentre uno que tenga el mismo plato en su menú. Te enviaré a continuación, con un taxi, a buscar ese plato. No digas nunca más a un camarero que se nos ha terminado cualquier cosa».

Poco después de unirme al equipo de M. Pitard, tuve que habérmelas con un problema de índole moral, para el cual ni mis padres ni mis maestros me habían preparado. El chef encargado de las neveras me envió al chef de salsas con algunas mollejas de ternera crudas, tan malolientes, que comprendí en seguida que pondrían en peligro la vida de cualquier cliente que se las comiese. La salsa debía disimular su putrefacto estado, y el cliente no se daría cuenta. Protesté ante el chef de neveras, pero éste insistió en que yo cumpliera lo ordenado. Seguramente porque sabía que había de soportar una horrorosa bronca si M. Pitard descubría que había agotado sus existencias de mollejas frescas de ternera. ¿Qué debía hacer? No dudé que es poco honroso hacer de «chivato». Pero no hubo más remedio. Llevé las putrefactas mollejas a M. Pitard y le invité a olerlas. Sin decir palabra, cogió por su cuenta al citado chef y lo fulminó. El pobre fue inmediatamente despedido...

En su libro *Down and Out in Paris and London*, George Orwell hizo saber al mundo que las cocinas francesas son las más sucias del mundo. Seguro que nunca trabajó en el Majestic. M. Pitard era un tirano en lo que se refería a obligarnos a mantener la cocina bien limpia. Dos veces al día había que raspar la superficie de madera de la mesa de la cocina con una afilada rasqueta. Dos veces al día se fregaba el suelo, añadiendo

después aserrín limpio. Una vez por semana, un «cazador» exploraba toda la cocina buscando las posibles cucarachas. Cada mañana cambiábamos nuestros uniformes impolutos.

Los cocineros estábamos mal retribuidos. Pero M. Pitard sacaba tanto dinero de las comisiones de los proveedores, que podría haberse permitido el lujo de vivir en un castillo. Lejos de disimular su opulencia ante nosotros, venía a trabajar en taxi, usaba bastón con empuñadura de oro y vestía, cuando estaba libre de servicio, igual que un banquero internacional. Este despliegue de lujo y de privilegios estimulaba nuestra ambición para seguir sus pasos.

El inmortal Augusto Escoffier tuvo la misma idea. Cuando fue jefe de cocinas en el Carlton de Londres, antes de la Primera Guerra Mundial, acostumbraba a asistir al Derby en un coche de cuatro caballos, vestido con levita y con sombrero de copa. Entre mis colegas del Majestic, la Guía Culinaria de Escoffier gozaba de autoridad definitiva. Era el Tribunal de Apelación en todas nuestras discusiones respecto a recetas culinarias. Poco antes de su muerte, salió de su encierro voluntario y participó en una comida que le ofrecimos en nuestra cocina. Parecía Brahms departiendo con los músicos de la Filarmónica...

Cuando se servían las comidas, M. Pitard se situaba en el mostrador ante el cual los cocineros entregaban nuestros platos a los camareros. Inspeccionaba plato por plato antes de que saliesen de la cocina. Devolvía a veces alguno al cocinero para completar su elaboración. Nos recordaba siempre que no era necesario llenar demasiado el plato -«pastrop»-. Quería que el Majestic no saliese perdiendo.

Quizá el ingrediente que en la dirección de M. Pitard me causó una impresión más profunda fue su laboriosidad. Encontré tan exhaustivas mis sesenta y tres horas inclinado ante el hornillo, que habría pasado mi día libre tumbado en un prado, absorto en la contemplación del cielo. Pero M. Pitard trabajaba setenta y siete horas semanales, tomándose tan sólo un día de descanso cada dos semanas.

En el Majestic aprendí algo más: Si uno puede hacerse indispensable a un cliente, nunca será pobre. Nuestra cliente más importante, una señora americana que ocupaba una suite de siete habitaciones, estaba sometida a una dieta rigurosa, basada en una manzana cocida al horno después de cada comida. Un día amenazó con cambiarse al Ritz, a menos que la manzana se la presentasen siempre perfecta.

Ante esta amenaza, desarrollé un invento consistente en poner al horno dos manzanas, pasar la pulpa de ambas a través de un colador, eliminando así cualquier impureza y colocar después esta pulpa dentro de la piel de una de ellas. El resultado se tradujo en la más voluptuosa manzana al horno que había visto nuestra cliente. Seguramente le proporcionó más calorías de las esperadas, ya que se recibió recado en la cocina felicitando al chef que preparaba dichas manzanas.

## 2. Preguntas y Respuestas

1. Según el texto del **caso 4** (*Cocinando a los cocineros*), explique qué tipos de poder ejerce M. Pitard. **Respuesta:**

- Poder legítimo: debido a que se asemeja a una persona con un alto cargo en la jerarquía de la organización, en este caso, el jefe de cocina.
- Poder coercitivo: debido a que los empleados se sienten aterrorizados por él, y temen ser despedidos si no cumplen con sus órdenes.
- Poder de recompensas: debido a que los empleados se sienten motivados por él, y desean ser alabados por su trabajo, además de que M. Pitard puede otorgarle cierto beneficio si desempeñan correctamente la actividad que les corresponden o bien ser despedidos en caso contrario.
- Poder de experto: debido a que posee grandes conocimientos de cocina, lo cual le permite clasificarse como un experto en este ámbito.
- Poder de referente: debido a que los empleados lo ven como un modelo a seguir, y desean cocinar tan bien como él.

2. En el **caso 1** (*Hispania de Aviación Civil*) y en el **caso 4** (*Cocinando a los cocineros*), ¿En qué estilo de liderazgo se puede encuadrar a Fernández Segura y a M. Pitard según los estudios de Michigan y Ohio, y según la rejilla gerencial?

**Respuesta:**

Según el estudio de Michigan y Ohio:

- En el caso 1, *Hispania de Aviación Civil*: Podemos destacar que el nuevo directivo Fernández Segura define y asigna las tareas a los subordinados, así como fija las metas y objetivos de producción. Esto indica una alta orientación a la tarea (estructura de inicio). Sin embargo, también se preocupa por la motivación y el bienestar de los empleados, lo que sugiere una orientación al empleado (consideración). Por lo tanto, Fernández Segura muestra un equilibrio entre ambas dimensiones.
- En el caso 4, *Cocinando a los cocineros*: Podemos ver que M. Pitard es un líder con alta orientación a la tarea (estructura de inicio), ya que se enfoca en la calidad del trabajo y la eficiencia en la cocina. Sin embargo, su estilo autoritario y la falta de consideración por las necesidades de los empleados indican una baja orientación al empleado. Por lo que podemos deducir que únicamente se enfoca en la estructura de inicio.

Según la rejilla gerencial:

- En el caso 1, *Hispania de Aviación Civil*: Fernández Segura podría encuadrarse en la administración de equipo (9:9), ya que se esfuerza tanto en la producción como en mantener un buen clima laboral.
- En el caso 4, *Cocinando a los cocineros*: M. Pitard se encuadra en la administración autoritaria (9:1), ya que se enfoca en la producción y eficiencia, pero desatiende las necesidades sociales de sus empleados.



3. Razone si el estilo de liderazgo adoptado por M. Pitard (**caso 4**) es adecuado desde el punto de vista del enfoque contingente de Fiedler.

**Respuesta:**

En el caso del enfoque contingente de Fiedler, sabemos que este se da cuando se adapta el estilo de liderazgo y la situación. En este caso el estilo de M.Pitard es difícil de cambiar. Tiene un tipo de liderazgo autoritario, lo que puede ser adecuado en situaciones de crisis o cuando se necesita tomar decisiones rápidas. Sin embargo, este estilo de liderazgo puede no ser adecuado en situaciones donde se requiere creatividad, innovación o trabajo en equipo. Por lo tanto, el estilo de liderazgo de M.Pitard puede ser adecuado en situaciones donde se requiere una supervisión estricta y un enfoque en la eficiencia, pero puede no ser adecuado en situaciones donde se requiere flexibilidad, adaptabilidad y colaboración. A continuación, la relación líder-miembro se basa en que los subordinados desean seguir y ser como el líder, pero si hablamos en términos personales la relación no es muy buena. Y además, sabemos que M.Pitard tiene un alto cargo. Por lo tanto, si pensamos en la gráfica, podemos situarnos en el intervalo moderado que comprende la etapa IV debido a que la relación es débil, tiene un alto poder y la estructura de la tarea es alta.

4. Razone qué estilo de liderazgo sería más adecuado para dirigir la cocina del hotel Majestic (**caso 4**), desde la perspectiva de la teoría situacional de Hersey y Blanchard.

**Respuesta:**

Podemos relacionarlo con la celda 1 del gráfico: Comunicar o decir, debido a que la madurez de los subordinados es muy baja, no tienen capacidad para realizar las tareas independientemente y tampoco están motivados para enfrentarse a retos. El líder tiene que definir «cómo» y «cuándo» harán las tareas. Por ello, el estilo se caracteriza por una conducta directiva alta y una conducta de apoyo reducida. Siempre M.Pitard intenta llevar un control estricto de todo lo que sucede en la empresa, y castigando severamente los autores de los fallos que se cometan en el desempeño de la empresa.