

# DIRECCION Y LIDERAZGO EN LA EMPRESA CANTABRA: UNA CARACTERIZACION BASICA

José María SARABIA ALZAGA  
Ana María SERRANO BEDIA  
Departamento de Administración de Empresas.  
Universidad de Cantabria.

**RESUMEN:** El trabajo, tomando como punto de partida la situación que presenta la economía cántabra al término de la década de los ochenta, intenta analizar los rasgos específicos que exhiben los empresarios/directivos regionales. Para ello, se realiza un Análisis Factorial sobre un conjunto de variables relacionadas con la dirección y el liderazgo corporativo, para obtener una serie de factores que proporcionen una explicación racional sobre el comportamiento directivo en Cantabria.

**ABSTRACT:** This paper, starting from the situation of the Cantabrian economy at the end of the last decade, tries to analyze the distinctive features of the managers in this region. To do this, Factorial Analysis is made about a number of variables related with managing and corporative leadership, in order to obtain some factors providing a rational explanation about managerial behaviour in Cantabria.

**PALABRAS CLAVE:** economía y empresa en Cantabria, recursos humanos, rasgos de dirección, liderazgo, análisis factorial, matriz de correlaciones, ecuaciones factoriales.

## 1. INTRODUCCION

En las últimas décadas del siglo XX, las organizaciones empresariales -en particular aquellas que alcanzan la categoría de *excelentes*- han dejado de contemplarse como meros organigramas, indicativos de hombres posicionados y responsabilizados con tareas. Hasta esos momentos, el hombre aparecía como un simple recurso -calificado como *humano* pero un recurso medio al fin-, siendo manejado como tal. Debí transcurrir un largo período de tiempo y acontecer revoluciones sociales y cambios estructurales traumáticos para que, en el devenir histórico -muy dinamizado en los últimos tiempos (LOPEZ MORENO,1991)-, el hombre

*económico* fuese sustituido por un hombre *funcional*. Más aún, que fuese contemplado como un fin en sí mismo y no como un medio (SARABIA ALZAGA, 1990). En este contexto, debe señalarse que se ha evolucionado muy positivamente en materia de recursos humanos, pasándose de una primera consideración de tipo cuantitativo a otra que exige puntualizaciones respecto de su cualificación. Un cambio asumido con cierta rapidez en los países más desarrollados pero que, sin embargo, ha presentando una muy distinta praxis en nuestro país, donde se detecta una notable y generalizada dificultad para conseguir su nueva consideración y reconocimiento real (TROUVE, 1990).

Si nos centramos en la dirección empresarial más reciente, es habitual en los países mencionados referirse a los recursos humanos en base a criterios básicos tales como su capacidad para implementar procesos complejos -integrando funciones y conocimientos *ad hoc*-, para captar la realidad del entorno en el que implementan sus actividades -evaluando los recursos necesarios-, o respecto del desarrollo de trabajos en equipo, con observancia en todo caso de una gran fluidez para la comunicación interna y externa. Además, y específicamente en Europa, se ha consolidado la percepción de culturas diversas -soportadas por hombres- configuradoras de la nueva sociedad postindustrial o de su extensión la *sociedad de la información*. Son denotables en nuestro continente, a estos efectos, la aparición de distintas áreas o clusters culturales (DICK, 1990) -*germánico, inglés, latino o nórdico*-, incrementables con aquellos otros derivables de los países de la Europa del Este y los generados de las conexiones con el Medio y Lejano Oriente. Los distintos estilos directivos utilizados en cada una de dichas áreas -dentro de la relativa standarización occidental del management-, los variados diseños organizativos, las diversas interrelaciones industriales, o las opuestas concepciones políticas vigentes respecto a la función a desempeñar por la empresa pública y privada -privatización vs. nacionalización-, revelan de manera muy elemental la complejidad de algunos de los problemas a los que se enfrentan hoy día los *recursos humanos directivos*.

Es, por tanto, exigible para éstos una sólida formación, con olvido de las fronteras nacionales, de manera que permita abrazar y comprender estilos directivos diversos, además de contemplar las particularidades y los intereses nacionales o *regionales*. Precisamente ante las crecientes interrelaciones nacionales y corporativas -alianzas de alcance, de cooperación o de desarrollo-, se plantea la necesidad de que tales recursos puedan asimilar los cruces culturales y disponer de una mayor capacidad comunicacional para lograr el entendimiento y el consenso entre las personas. El éxito empresarial -en cuanto al cumplimiento de las demandas requeridas por la actual sociedad- parece que encuentra su respuesta en la mencionada cualificación y no en la cuantificación de tales recursos humanos. Lo contrario -y de ello existe una gran experiencia en nuestro país- supone el acceso a vías muertas,

incapaces de responder siquiera a una mínima satisfacción y motivación de personas en las organizaciones, amén de las perniciosas consecuencias de naturaleza socioeconómica. Cabe, pues, deducir que la formación es la clave del éxito que posibilita -sin costes traumáticos de cualquier tipo- tanto la movilidad individual como las aspiraciones que pueden presentar los hombres integrados en la empresa. De ahí que resulte difícil imaginar una continua improvisación en ámbito -en sucesiva "prueba y error"- o una generalizada creatividad intuitiva.

Difícilmente es posible concebir la empresa en los momentos presentes, sin que incorpore una explícita referencia a la necesidad de lograr la integración y participación de todos sus componentes (WOOT, 1969). De ahí que entre los retos prioritarios que deben abordar figure el de una *Administración* -dirección y gestión- de los *recursos humanos*, embebida en la creatividad, la innovación y la flexibilidad globales lo cual, obviamente, exige la disponibilidad de directivos con *capacidad global, conocimientos y habilidades y cualidades personales*. Más aún, que los mismos exhiban elevada sensibilidad a los múltiples problemas que comienzan a superar la barrera de lo "débil", como pudiera ser -entre otros- el relativo al rearme ético (DONALDSON, 1989) de la sociedad, el de la empresa y el de ellos mismos (SARABIA ALZAGA, 1990).

Aproximándonos al concepto *empresa* como conjunto de personas que hacen uso eficiente de unos recursos disponibles para el logro de una idea común, contractualmente pactada -no ajena al bienestar de la sociedad en su conjunto- (ARRUÑADA, 1990), el directivo aparece entonces como una persona capaz de coordinar e integrar los esfuerzos del grupo de referencia. Se trata de lograr los objetivos de la organización y, de manera creciente, los relativos a los miembros que componen la misma (IBRAIM y KELLY, 1986). Para conseguir esos objetivos, un *directivo* tal demanda características básicas concretas, entre las que capacidad de motivación e integración del grupo, iniciativa, flexibilidad, creatividad y, en definitiva, constituirse en un líder, no son ajenas a la cuestión (SARABIA ALZAGA y LOPEZ FERNANDEZ, 1991).

Hay que señalar que, sin descartar las causas externas, muy posiblemente sean las causas internas -gestadas lenta pero continuamente- las que con su asentamiento en la región han desencadenado el vendaval que azota la estructura productiva de Cantabria, convirtiendo a ésta en una región "*industrial en declive*" (GOMEZ PORTILLA Y OLAVARRI, 1988). La empresa cántabra, hasta tiempos bien recientes no ha dispuesto de expertos en organización y administración de empresas íntegramente formados en la región. De ahí que las estructuras organizativas en Cantabria -primarias y operativas- adolezcan de una cierta antigüedad y anquilosamiento. En primer lugar, porque la empresa pequeña y mediana prima en el conjunto regional, situándose al frente de la misma un directivo *hecho a sí mismo* que ha construido y levantado la empresa con su *único* esfuerzo y que es conocedor de *lo que más*

conviene. En segundo lugar, porque los expertos en diseños organizativos son demasiado jóvenes para estar situados en niveles directivos superiores y, por tanto, fuertemente condicionados por la férrea estructura jerárquica empresarial de la región. Serán las empresas de tamaño medio-grande las que presenten mayores posibilidades para abordar el cambio del diseño organizativo -lo cual no implica que lo hayan desarrollado-, con adaptación del mismo a las necesidades presentes, al tiempo que se cambian los estilos directivos.

La particular situación de la economía cántabra, notablemente deteriorada en los últimos lustros, presenta un escenario adecuado para tratar de conocer cómo el empresario regional, o el directivo en un contexto más amplio, ha venido desarrollando su quehacer diario. Por ello, ha de resultar interesante tratar de analizar sus rasgos específicos, para comprobar el grado en que tales características son asumidas por ellos (SHRIVASTAVA y NACHMAN, 1989).

## 2. ANALISIS DE VARIABLES

El punto de partida del análisis será una base de datos -temporalmente localizada en la década de los ochenta- que recoge la valoración otorgada por tales empresarios/directivos sobre un conjunto de variables relacionadas con la dirección y el liderazgo corporativo. En total son 188 empresas representativas de la estructura productiva de Cantabria -sectores secundario y terciario-, atendida la específica configuración económica de la comunidad autónoma (SARABIA ALZAGA, 1992).

A tales efectos, se ha seleccionado un total de 21 variables que, a su vez, han sido agrupadas en dos grandes bloques:

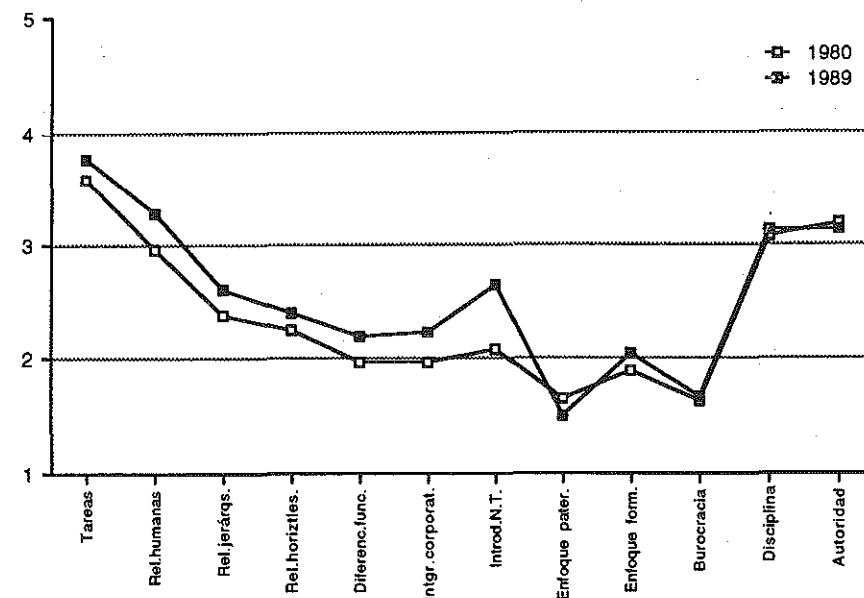
- a) Variables que recogen aspectos relacionados con el liderazgo dentro de la organización, y
- b) Variables que recogen rasgos directivos específicos.

Incorporan la opinión de los managers cántabros sobre dichas variables, mediante una valoración respecto de una escala con cinco niveles de importancia, de menor a mayor. Como primera aproximación, los perfiles estratégicos correspondientes a ambos conjuntos de variables se reflejan en el GRAFICO 1. La simple observación de ambos perfiles estratégicos muestra que la realidad directiva regional es bastante preocupante. La situación económica regional, continuamente sometida a un proceso dinámico de deterioro en los años que han transcurrido de la década de los noventa, confirma igualmente la opinión señalada.

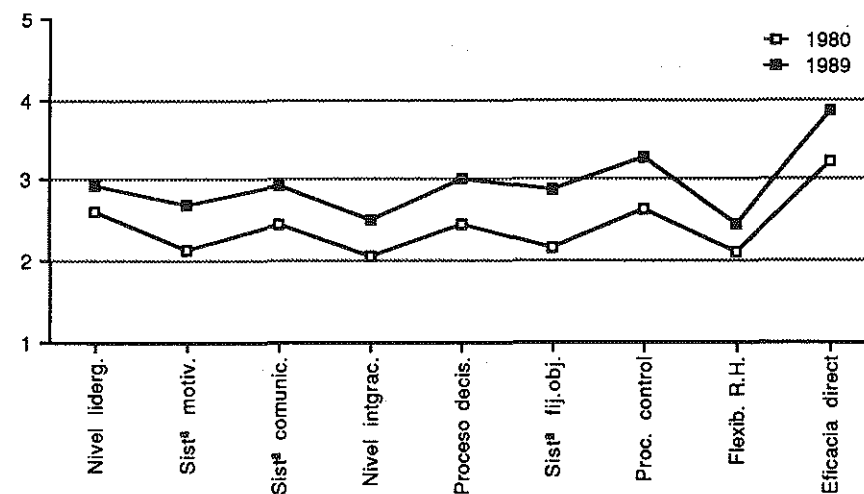
A partir de la base de datos mencionada, se pretende desarrollar un análisis factorial, en búsqueda de factores que den una explicación racional sobre el comportamiento directivo en la región. Además, con el fin de comprobar si los resultados se ven modificados en alguna

GRAFICO 1

### LIDERAZGO



### RASGOS DIRECTIVOS



- Leyenda:
- (1) Muy poco importante
  - (2) Poco importante
  - (3) Normal
  - (4) Importante
  - (5) Muy importante

medida por la heterogeneidad de los varios tamaños o por la distinta actividad desarrollada por las empresas incluidas en la muestra, se incorpora un análisis selectivo que considera distintos criterios dimensionadores del tamaño de la empresa.

La muestra total se ha dividido en dos grupos -en función de la actividad- con la finalidad de diferenciar entre empresas industriales y aquellas otras de tipo comercial. Los criterios delimitadores del tamaño se recogen en el CUADRO 1.

CUADRO 1

| CRITERIOS DE TAMAÑO EMPRESA | PLANTILLA (Núm. de trabajds.) | ACTIVO NETO (Millones ptas.) | VENTAS (Millones ptas.) |
|-----------------------------|-------------------------------|------------------------------|-------------------------|
| - Pequeño                   | 1-50                          | 1-200                        | 1-250                   |
| - Mediano                   | 51-250                        | 201-1.000                    | 251-1.000               |
| - Grande                    | >250                          | >1.000                       | >1.000                  |

A partir de las correspondientes matrices de correlación de cada uno de los dos bloques de variables, se desarrolla un análisis en componentes principales, técnica orientada a explicar la mayor proporción de varianza de las variables originales mediante el menor número posible de componentes. En nuestro caso, se han reducido las respectivas variables iniciales a cinco y cuatro componentes -respectivamente para cada conjunto de variables- las cuales resumen un buen porcentaje de la información inicial y, además, están incorrelacionados entre sí. Seguirá, a continuación, una interpretación de la información suministrada por las componentes seleccionadas, observando las variables que presentan correlaciones más elevadas con cada uno de los factores.

Para ello, y a fin de simplificar los primeros resultados obtenidos -y en orden a facilitar su interpretación- se realiza una rotación de los factores (CUADRAS, 1981;

ANDERSON, 1958) por el método varimax, situando los componentes de forma que cada uno de ellos tenga grandes saturaciones en unas pocas variables y el resto de reducido tamaño. Se despreciarán aquellos coeficientes menores a 0.25 después de la rotación.

Abordar el análisis factorial específico que se presenta requiere, no obstante, alguna explicación previa: el perfil estratégico mostrado en el GRAFICO 1 es claramente contradictorio. Si bien es cierto que tiene su origen en las apreciaciones subjetivas de los directivos encuestados, muestra claramente -a lo largo de la década- una evolución en cadena de determinadas variables clave para mantener un modelo clásico de dirección. Hay un permanencia de la autoridad formal y de la disciplina, exhibiéndose planteamientos de continuidad inmovilista, cerrados y ajenos a la realidad. Se percibe el olvido o el desconocimiento hacia la creciente interdependencia empresa-entorno y hacia la necesidad de conseguir el objetivo de la supervivencia empresarial a largo plazo.

### 3. CARACTERISTICAS DEL LIDERAZGO EN CANTABRIA.

#### a) Muestra total.

En el análisis de componentes principales, el porcentaje de varianza explicado por los cinco primeros componentes es del 66,11%. En el primero de los factores aparecen recogidas variables relacionadas con la integración corporativa, como son las relaciones humanas o las relaciones horizontales, así como aspectos tales como la diferenciación funcional, la importancia de la introducción de nuevas tecnologías o el enfoque formalizado. Introduce un matiz diferenciador global empresarial, en función de la valoración más o menos positiva que sus directivos otorgan a estas variables.

En el segundo de los factores están incluidas variables que pueden considerarse indicativas del tipo de estructura operativa existente dentro de las empresas cántabras. En él se refleja la importancia que el empresario-directivo cántabro otorga a la disciplina y la autoridad, junto a la otorgada a la formalización de las actividades. Unos resultados que corroboran el tipo de estructura operativa predominante en la empresa regional, encajando plenamente en la de tipo *centralizada*. Es perfectamente contrastable con el análisis previo realizado sobre las estructuras imperantes en la región (SARABIA ALZAGA, 1992).

En cuanto al tercer factor, vuelve a destacar de nuevo la relevancia de las relaciones jerárquicas, la burocracia y el enfoque formalizado. Una correlación mucho menor presenta la integración corporativa y la autoridad. Las variables recogidas suministran información acerca de la estructura primaria desarrollada por las empresas en Cantabria, pudiendo considerarse que la misma es *lineal*. El cuarto factor recoge las tareas y las relaciones humanas, en tanto que el último de los factores indica que el enfoque paternalista se

correlaciona negativamente con la diferenciación funcional, aunque mantiene una correlación positiva con las relaciones humanas. Los factores cuarto y quinto apuntarán a una ligera evolución en el concepto del hombre, en el sentido de asumir la necesidad de relaciones más humanas en la empresa.

#### b) Muestras segmentadas.

Los porcentajes de varianza explicada que se obtienen en cada uno de los análisis se recogen en la TABLA 1. Se destaca que, debido al reducido número de empresas comerciales que presentan un tamaño grande -según criterio plantilla- no ha parecido conveniente realizar el análisis factorial para ese caso concreto.

TABLA 1

Porcentaje de varianza explicada por las cinco primeras componentes, según los criterios varios de tamaño empresarial.

|   | CRITERIO TAMAÑO        | PEQUEÑO | MEDIANO | GRANDE |
|---|------------------------|---------|---------|--------|
| 1 | EMPRESAS INDUSTRIALES. |         |         |        |
|   | PLANTILLA              | 71,05%  | 70,72%  | 84,58% |
|   | ACTIVO                 | 71,47%  | 72,20%  | 79,94% |
|   | VENTAS                 | 68,57%  | 74,12%  | 73,84% |
| 2 | EMPRESAS COMERCIALES.  |         |         |        |
|   | PLANTILLA              | 74,96%  | 87,23%  |        |
|   | ACTIVO                 | 83,22%  | 78,80%  | 92,78% |
|   | VENTAS                 | 84,75%  | 87,68%  | 78,88% |

De la observación de la tabla se desprende que los mayores porcentajes de varianza explicada se corresponden en general con los obtenidos mediante el criterio *activo*. Los análisis realizados confirman, en líneas generales, los resultados iniciales obtenidos, en el

sentido de que el directivo cántabro concede gran importancia a la disciplina y la autoridad, así como que es más partidario de las estructuras burocráticas, de tipo clásico. No parece, por tanto, que incorpore la flexibilidad necesaria para adaptarse a las circunstancias cambiantes del entorno, como tampoco de la capacidad para motivar e integrar a los miembros que componen su organización.

#### 4. RASGOS DE DIRECCION EN LA EMPRESA CANTABRA.

##### a) Muestra total.

El número de factores seleccionados ha sido de cuatro, los cuales explican un 71,04% de la variabilidad total. El primero de los factores recoge variables que guardan mayor relación con la eficacia directiva, es decir la consecución de los objetivos perseguidos por la organización, de acuerdo con la valoración otorgada por los propios empresarios-directivos cántabros. El proceso de control, así como el proceso de toma de decisiones y el sistema de fijación de objetivos, son las variables que presentan una mayor correlación. En este factor también aparece recogido el sistema de comunicación, pero con una correlación mucho más reducida. Resulta destacable la importancia que este primer factor tiene en el análisis y que viene reflejada por el hecho de que suministra por sí sólo el 52% de la información total contenida en el mismo.

El segundo de los factores suministra información acerca de los aspectos más relacionados con el nivel de liderazgo dentro de la organización. Aparecen incluidos en él los sistemas de motivación y comunicación, así como la eficacia directiva con una correlación mucho más baja en relación al resto de variables.

El tercer factor indica que la flexibilidad y movilidad del grupo humano se relacionan positivamente con el sistema de comunicación fundamentalmente, así como con el sistema de motivación. Por último, el cuarto de los factores señala que el nivel de integración estratégico-operativo está positivamente relacionado con el sistema de fijación de objetivos y el proceso de control, aunque en este último caso la correlación es menor.

##### b) Muestras segmentadas.

Al igual que en el análisis anterior, se desagregan tamaño y actividad en orden a detectar diferencias significativas. Los porcentajes de varianza explicada por las cuatro componentes seleccionadas se recogen en la TABLA 2.

Al igual que en el análisis realizado para el Liderazgo, tampoco en este caso de la Dirección se ha considerado conveniente realizar el análisis factorial para las empresas comerciales de tamaño grande, -criterio plantilla- debido a que el número de ellas es muy reducido. Podemos observar, sin embargo, que los mayores porcentajes de varianza explicada

se corresponden, en general, con los obtenidos mediante el criterio plantilla para la muestra formada exclusivamente por las empresas industriales. En el caso de las empresas comerciales, los mayores porcentajes son los obtenidos mediante el criterio activo.

En general, los análisis realizados confirman los resultados iniciales obtenidos. A la vista de la información suministrada por los mismos, se puede concluir diciendo que, en líneas generales, el empresario cántabro mantiene un estilo de dirección clásico, controlando fuertemente el proceso de toma de decisiones y de fijación de objetivos, elementos que considera como más importantes a la hora de conseguir tales objetivos empresariales. Por el contrario, no parece considerar especialmente importante, de cara a la eficacia directiva, la integración y motivación del elemento humano en la organización. Y ello, a pesar de que el empresario cántabro entiende que el líder es la persona capaz de motivar y mantener un buen nivel de comunicación con los componentes de dicha organización, además de obtener los resultados perseguidos por la misma.

TABLA 2

Porcentaje de varianza explicada por las cuatro primeras componentes, según criterios de tamaño de las empresas.

| CRITERIO TAMAÑO          | PEQUEÑO | MEDIANO | GRANDE |
|--------------------------|---------|---------|--------|
| 1 EMPRESAS INDUSTRIALES. |         |         |        |
| PLANTILLA                | 77,64%  | 73,14%  | 80,58% |
| ACTIVO                   | 76,36%  | 71,73%  | 80,95% |
| VENTAS                   | 80,41%  | 71,72%  | 75,10% |
| 2 EMPRESAS COMERCIALES.  |         |         |        |
| PLANTILLA                | 74,90%  | 84,02%  |        |
| ACTIVO                   | 85,12%  | 80,74%  | 86,80% |
| VENTAS                   | 85,26%  | 82,81%  | 79,56% |

## 5. ALGUNAS REFLEXIONES FINALES

A la vista del análisis efectuado, una primera reflexión pone de manifiesto la existencia mayoritaria de una dirección desfasada en el tiempo -clásica y obsoleta-, distinta de la que sería apropiada para los actuales entornos turbulentos. El estilo exhibido por el directivo-empresario regional descansa sobre la importancia concedida a la autoridad y la disciplina, así como en el mantenimiento de viejas estructuras organizativas primarias, de gran rigidez y de carácter burocrático, tanto desde la perspectiva teórica como desde la praxis. Una dirección que no tiene en cuenta aspectos tan necesarios como la participación integral de los recursos humanos o el desarrollo de otro tipo de relaciones, dentro de la empresa, distintas de la simple autoridad formal.

Se destaca asimismo la gran importancia otorgada a la eficacia directiva, que supone la consecución de los objetivos empresariales, lo cual contrasta con la evolución negativa experimentada por la economía regional en las últimas décadas. Muy posiblemente la falta de adecuación de la empresa cántabra sea debido a que no ha podido o, mejor, no ha sabido adaptarse a las nuevas necesidades demandadas por un entorno hostil y turbulento, y a que la capacidad de reacción directiva ha sido mínima. Como escribía Maquiavelo, "no hay nada más difícil de manejar, más arriesgado de llevar a cabo ni más incierto que ser líder en la introducción de un nuevo orden de cosas". La idea del empresario-comerciante cántabro ha primado sobre la del emprendedor schumpeteriano y la innovación (BUENO, MORCILLO, SARABIA, 1989), la creatividad y la adaptación de las estructuras organizativas no han estado muy presentes en la empresa cántabra. Más aún, hay que remarcar que el aprovechamiento de los recursos humanos -los directivos sobre todo- ha brillado por su ausencia.

Un elemento indicativo de esta situación puede venir dado por el hecho de que, en tanto que en 1.955 el PIB por habitante alcanzaba el 123,53 sobre 100 del total de la nación, en 1.989 había descendido hasta situarse en el 95,7 sobre el 100 del país. Por tanto, no parece existir una correspondencia clara entre la valoración tan elevada que se concede a la eficacia directiva y los resultados obtenidos por los empresarios. En efecto, cerca del 30% de las empresas regionales finalizaron los ejercicios económicos de año final de la década analizada con pérdidas que, en el algún caso, llegan a alcanzar los 500 millones de pesetas. Más aún, un tercio de las empresas no superan los diez millones de resultado favorable y algo menos del 30 por ciento sitúan sus beneficios entre los 11 y los 50 millones de pesetas. Asumir que tales resultados significan "conseguir los objetivos empresariales" puede resultar bastante frustrante, salvo que exista un supuesto supuesto alternativo-complementario: admitir la existencia de resultados empresariales no cuantificados oficialmente. Si bien el supuesto es posible, significaría obviamente reconocer un nivel ético corporativo en la región situado bajo mínimos.

Del estudio, pues, parece desprenderse que el líder, tal como lo hemos definido al comienzo de este trabajo, no se encuentra presente dentro de la empresa cántabra. La importancia otorgada, por tanto, al nivel de liderazgo indica una hipervaloración de este concepto, al ser el propio empresario-directivo quien lo realiza y, por tanto, con una estimación indirecta del resultado de su esfuerzo personal. Dicha estimación entendemos se encuentra no ajustada a la realidad, en el mejor de los casos, o que es reveladora de la ausencia de ética, en el peor de los supuestos.

Así mismo, cabe deducir -debido probablemente a la falta de conocimientos directivos actualizados- la existencia de una cierta confusión conceptual entre lo que se considera que es un líder en la realidad y su propia experiencia como propietario-riesgo. Ello da como resultante última una errónea equiparación terminológica. En base a esa superposición conceptual, nuestro empresario-directivo aborda las problemáticas de la dirección y de la gestión empresariales desde perspectivas paternalista y/o mecanicistas, propias de la década de los treinta. Tal enfoque -como es bien conocido- quedó arrinconado ya hace medio siglo y hoy día no supone más que una referencia necesaria que exige una transformación complementaria y perfeccionable con un liderazgo integral.

Una reflexión última al respecto -inevitable en los albores del 93-, sería la relativa a la situación del entorno empresarial en la región. Y ello en cuanto que pudiera ser determinante del comportamiento empresarial-directivo del pasado y, a la vez, de cara al futuro más próximo. El deterioro en la economía regional señalado, si bien es cierto que presenta elementos negativos con origen en lo directivo-empresarial, también cuenta con referencias -igualmente negativas- de tipo sociológico. Referencias que, sin duda, han de ser conectadas con las facilidades otorgadas por las instituciones rectoras o los poderes fácticos regionales (SARABIA ALZAGA, 1993). A una etapa de bonanza, abandono y *laissez faire* -siete primeras décadas del siglo XX-, con actuaciones interesadas en favor de grupos determinados perfectamente identificables, se llega a un período de *autonomía*, donde las directrices en favor de un posicionamiento regional estratégico son ignoradas totalmente.

Además, se produce un deterioro o vacío político y de enfrentamiento intra y extra región que, sin lugar a dudas, ha generado una desorientación empresarial profunda. La falta de un compromiso institucional claro y de futuro con el empresariado ha sido decisivo y a las causas internas de las empresas, se ha agregado una causa externa clave: no existen directrices sobre dicho posicionamiento estratégico en la próxima centuria. Constituye, pues, una nota más de incertidumbre que ha de ser afrontada desde el ámbito empresarial y un reto para una dirección eficaz y eficiente imbuída en un liderazgo total corporativa.

## APENDICE: MATRICES DE CORRELACIONES Y ECUACIONES FACTORIALES.

## ANÁLISIS: LIDERAZGO.

TABLA 3

Correlaciones entre las variables y las cinco primeras componentes principales. Factores sin rotar.

| Variable          | FACT 1 | FACT 2 | FACT 3 | FACT 4 | FACT 5 |
|-------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Tareas            | 0.403  | -0.031 | 0.233  | 0.524  | 0.587  |
| Rel. humanas      | 0.608  | -0.315 | 0.026  | 0.492  | -0.093 |
| Rel. jerárq.      | 0.085  | 0.658  | -0.288 | 0.077  | 0.311  |
| Rel. horizont.    | 0.696  | -0.189 | 0.010  | -0.075 | -0.068 |
| Dif. funcional    | 0.550  | -0.135 | -0.217 | -0.475 | 0.196  |
| Integr. corp.     | 0.667  | -0.014 | -0.430 | -0.001 | -0.115 |
| Intr. nuevas tec. | 0.660  | -0.248 | 0.138  | -0.051 | -0.222 |
| Enf. patern.      | -0.096 | 0.268  | -0.496 | 0.424  | -0.538 |
| Enf. formaliz.    | 0.498  | 0.416  | -0.047 | -0.315 | -0.050 |
| Burocracia        | 0.258  | 0.432  | -0.480 | 0.072  | 0.133  |
| Disciplina        | 0.341  | 0.322  | 0.697  | 0.022  | -0.257 |
| Autoridad         | 0.175  | 0.709  | 0.480  | 0.012  | -0.097 |

Los factores obtenidos en dicho análisis, se pueden escribir de la siguiente forma, considerando variables normalizadas:

$$F_1 = \frac{1}{\sqrt{2.68}} (0.7 \text{ RHZ} + 0.67 \text{ IC} + 0.66 \text{ NT} + 0.55 \text{ DF} + 0.61 \text{ RH} + 0.5 \text{ EF})$$

$$F_2 = \frac{1}{\sqrt{1.69}} (0.32 \text{ D} + 0.71 \text{ A} + 0.42 \text{ EF})$$

$$F_3 = \frac{1}{\sqrt{1.58}} (-0.29 \text{ RJ} - 0.48 \text{ B} - 0.05 \text{ EF} - 0.43 \text{ IC} + 0.48 \text{ A})$$

$$F_4 = \frac{1}{\sqrt{1.04}} (0.52 \text{ T} + 0.42 \text{ RH})$$

$$F_5 = \frac{1}{\sqrt{0.94}} (-0.54 \text{ EP} + 0.2 \text{ DF} - 0.09 \text{ RH})$$

El significado de las abreviaturas es el siguiente:

|     |                           |    |                         |   |             |
|-----|---------------------------|----|-------------------------|---|-------------|
| RHZ | Relaciones horizontales.  | RH | Relaciones humanas.     | D | Disciplina. |
| IC  | Integración corporativa.  | EF | Enfoque formalizado.    | B | Burocracia. |
| NT  | Nuevas tecnologías.       | RJ | Relaciones jerárquicas. | A | Autoridad.  |
| DF  | Diferenciación funcional. | EP | Enfoque paternalista.   | T | Tareas.     |

## ANALISIS: RASGOS DIRECTIVOS.

TABLA 4

Correlaciones entre las variables y las cuatro primeras componentes principales. Factores sin rotar.

| Variable           | FACT 1 | FACT 2 | FACT 3 | FACT 4 |
|--------------------|--------|--------|--------|--------|
| Nivel liderazgo    | 0.066  | 0.822  | -0.168 | 0.076  |
| Sist. motiv.       | 0.151  | 0.691  | 0.404  | 0.186  |
| Sist. comunic.     | 0.324  | 0.541  | 0.575  | -0.026 |
| Niv. int. estr-op. | 0.171  | 0.207  | 0.201  | 0.847  |
| Proceso toma dec.  | 0.769  | 0.197  | 0.101  | 0.100  |
| Sist. fij. obj.    | 0.669  | -0.052 | -0.001 | 0.490  |
| Proceso control    | 0.735  | -0.006 | 0.052  | 0.319  |
| Flex-mov. gr. h.   | 0.087  | -0.046 | 0.854  | 0.174  |
| Eficacia directiva | 0.732  | 0.257  | 0.202  | -0.168 |

En el segundo de los análisis, las ecuaciones de cada uno de los cuatro factores resultantes se señalan a continuación, considerando también variables normalizadas:

$$F_1 = \frac{1}{\sqrt{3.36}} (0.72 \text{PTD} + 0.66 \text{PC} + 0.66 \text{ED} + 0.63 \text{SFO} + 0.69 \text{SC})$$

$$F_2 = \frac{1}{\sqrt{1.28}} (0.47 \text{NL} + 0.52 \text{SM} + 0.44 \text{SC} - 0.09 \text{ED})$$

$$F_3 = \frac{1}{\sqrt{0.96}} (0.7 \text{FMGH} + 0.06 \text{SC} + 0.004 \text{SM})$$

$$F_4 = \frac{1}{\sqrt{0.8}} (0.6 \text{NIEO} + 0.47 \text{SFO} + 0.004 \text{PC})$$

Cada una de las abreviaturas tiene el siguiente significado:

|    |                          |      |   |
|----|--------------------------|------|---|
| NL | Nivel de liderazgo.      | SFO  | Sistema de fijación de objetivos.           |
| SM | Sistema de motivación.   | PTD  | Proceso de toma de decisiones.              |
| PC | Proceso de control.      | FMGH | Flexibilidad-movilidad del grupo humano.    |
| ED | Eficacia directiva.      | NIEO | Nivel de integración estratégico-operativo. |
| SC | Sistema de comunicación. |      |   |

## BIBLIOGRAFIA

- ANDERSON, T.W. (1958): *An Introduction to Multivariate Statistical Analysis*. John Wiley. New York.
- ARRUÑADA, B. (1990): *Economía de la Empresa. Un enfoque contractual*. Ariel. Barcelona.
- BUENO CAMPOS, E., MORCILLO ORTEGA, P. SARABIA ALZAGA, J.M. (1989): *La innovación como factor de crecimiento: El caso de las PYME en la Comunidad Autónoma de Cantabria*. Diputación Regional de Cantabria. Santander.
- CUADRAS, C.M. (1981): *Métodos de Análisis Multivariante*. EUNIBAR. Barcelona.
- DICK, J.J.J. van (1990): *Towards Euromanagement. 1992 Now*. London.
- DONALDSON, J. (1989): *Key Issues in Business Ethics*. Academic Press. London.
- GOMEZ PORTILLA, P., OLAVARRI, R. (1988): La industria en la comunidad autónoma de Cantabria. *Economía Industrial*, núm. 263-264.
- IBRAIM, A.B. y KELLY, J. (1986): Leadership Style at the Policy Level. *Journal of General Management*. Vol 11, núm. 3.
- LOPEZ MORENO, M.J. (1991): La dirección de la empresa en rivalidad. Expectativas de una acción humana. En *Lecciones de Economía de Cantabria*. Cámara de Comercio Industria y Navegación de Cantabria. Santander.
- SARABIA ALZAGA, J.M. (1990): *Una aproximación a los fundamentos teóricos de la ética empresarial*. VI cursos de Verano de Laredo. Universidad de Cantabria.
- SARABIA ALZAGA, J.M. (1992): *Dirección empresarial en Cantabria: Un análisis crítico*. Cámara de Comercio Industria y Navegación de Cantabria. Santander.
- SARABIA ALZAGA, J.M. (1993): El diamante regional. *Cámara Cantabria*. Año II, nº 8. Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Cantabria. Santander.
- SARABIA ALZAGA, J.M. y LOPEZ FERNANDEZ, C. (1991): Liderazgo corporativo: Una reflexión sobre los nuevos entornos. *Anales de Estudios Económicos y Empresariales*. Universidad de Valladolid. núm. 6. Valladolid.
- SHRIVASTAVA, P. y NACHMAN, S.A. (1989): Strategic Leadership Patterns. *Strategic Management Journal*. Vol 10.
- TROUVE, Ph. et al. (1990): *Nuevas tendencias de gestión de recursos humanos*. Universidad de Deusto. Bilbao.
- WOOT, Ph. de (1969): *Doctrina de la empresa*. Rialp. Madrid.