



Gestión Estratégica

Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas

Fascículo 1 – Año 1 – Nº 1 – Diciembre 2014

LIDERAZGO Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

MAE. Antonio Jordán Jimeno

Liderazgo y crisis

El común de la gente al referirse al liderazgo, tiene una tendencia marcada a vincular este concepto con la crisis política, sobre todo cuando el entorno establece algunas particularidades que se traducen en falta de líderes o alta presencia sólo de caudillos, sobre un escenario donde se atribuye la culpa de todos los males de la sociedad a quienes actúan en el entorno político, casi como un lavado de manos para liberarnos de cualquier culpa, olvidando que estemos donde estemos seguiremos siendo parte del elenco de actores de los cambios que están marcando a la humanidad y, por ende, están implícitos en el metabolismo de las organizaciones.

Conviene entender la universalidad de los conceptos liderazgo y crisis. El primero no se limita a un tipo de actividad o sector, es tan amplio que ha permitido relacionarlo a casi todo lo que hoy

apreciamos dentro de la evolución, la transformación y desarrollo que nos ha tocado vivir en las últimas décadas del siglo pasado y cuyos efectos se perciben con mayor presencia en los cuatro años del actual decenio. Es suficiente recordar que la preocupación generada por el cambio de dígitos de 1999 a 2000 terminó en nada significativo, gracias al liderazgo de quienes interpretaron la lógica numérica, la aplicaron y transitaron pausadamente al siglo XXI.

El concepto de crisis por su parte, es el efecto de todos los aciertos y desaciertos ocurridos en la humanidad, los cuales no podemos encapsularlos para evitar que contaminen la actuación futura; por el contrario, son parte de la historia y ella es el producto de sus participantes, quienes la escriben con sus actos, independientemente de las plumas que después los plasmen en papeles o en los ordenadores. Los hechos son evidencias y ellos en todas las épocas han marcado

hitos que reflejaron éxitos o crisis. La crisis ha acompañado a los grandes entornos de los sistemas y se ha visto traducida en crisis económicas – con cambios de modelos, nuevos ensayos y ajustes, repitiendo permanentemente los ciclos –, que afectan a lo político, donde hoy se han perdido las ideologías y destacan las prebendas, los malos manejos, la ineficiencia, el despilfarro y la falta de rendición de cuentas sobre los resultados logrados y la marcada corrupción. La extensión más notoria de la crisis está en lo social y no para su destrucción; por el contrario, para su reflexión y despertar del letargo en el que estamos sumidos. Requerimos entrar a una nueva etapa donde destaquemos buscando nuevos roles, asumiendo otros compromisos, cambiando los paradigmas, enfrentando diferentes desafíos y pruebas más duras; en definitiva, formulando nuevos objetivos alcanzables y medibles que se traduzcan en resultados evaluables y que contribuyan a conducir los cambios presentes y futuros.

Pero la crisis social esta esencialmente en los valores y principios que marcan el accionar de las personas; entonces, debemos marcar nuevos valores y principios en nuestros comportamientos y en nuestros actos, solo así seremos capaces de ser parte de este “mundo

cambiante” y los conductores “necesariamente serán quienes ejerzan el “nuevo liderazgo”

Ronald A. Heifetz, docente de Leadership Educación Project de la Jonh F Kennedy School of Government, Universidad de Harvard, en su libro *Liderazgo sin respuestas fáciles* (1997), ya manifestaba al respecto: “Además, en períodos de crisis tendemos a buscar el tipo de liderazgo erróneo. Pedimos que venga alguien con respuestas, decisión, fuerza y un mapa futuro, alguien que sepa adónde debemos ir: en síntesis, alguien que pueda convertir en simples los problemas difíciles (...) En lugar de buscar salvadores, deberíamos pedir un liderazgo que nos desafíe a enfrentar los problemas que no tienen soluciones simples e indoloras, los problemas que exigen que aprendamos nuevos métodos.

Tenemos muchos de estos problemas: industria no competitiva, pobreza, educación pública ineficiente, peligro ambiental, abuso de drogas, luchas étnicas, déficits presupuestarios, confusión económica y obstáculos a las relaciones exteriores constructivas. Para progresar en las soluciones no se necesita que alguien dé respuestas desde lo alto, sino que cambiemos nuestras actitudes, nuestra conducta y nuestros valores. Para enfrentar desafíos como éstos nos

hace falta una idea diferente de liderazgo y un nuevo contrato social que promueva nuestra capacidad de adaptación; esperar la solución de la autoridad no es adecuado. Tenemos que concebir de otro modo y revitalizar nuestra vida cívica y el significado de la ciudadanía.”

Liderazgo y resultados

Ante este panorama, si nos referimos al liderazgo dentro de una concepción habitual relacionada con las organizaciones, podemos afirmar que se lo entiende como un proceso de influencia entre el líder y sus seguidores para alcanzar los objetivos de su organización. También se lo entiende como la capacidad para influir sobre las personas, utilizando elementos motivacionales y no bajo presión o coerción. El liderazgo no es solo eso, es mucho mas; es tener una convicción, es tener un propósito que compartir, es tener un convencimiento de algo que se debe lograr, es convencerse que el impulso que puede compartirse trae satisfacciones a muchos, y si podemos aunar fuerzas, trabajar en equipo para construir y conseguir resultados que beneficien a muchos, habremos ampliado el espectro del alcance que en realidad, tiene el liderazgo.

Vuelvo a citar a Heitfetz cuando afirma: “El liderazgo suscita pasión. Su ejercicio

e incluso su estudio agita los sentimientos porque se ven involucrados nuestros valores. Por cierto, la palabra en sí está cargada de valores. Cuando pedimos liderazgo en nuestras organizaciones y sistemas políticos, estamos reclamando algo que apreciamos. Si alguien nos pregunta ¿Prefieres tener una reputación de líder o de gerente? ¿De seguidor o de líder?, la respuesta habitual es líder. El término liderazgo implica la imagen que tenemos de nosotros mismos y nuestros códigos morales.

El concepto de liderazgo es normativo porque la gente lo piensa con las imágenes implícitas de un contrato social. Imaginémonos las diferencias de conducta que resultan según se piense que el liderazgo significa influir sobre la comunidad para que siga a un líder, o que significa influir sobre la comunidad para que enfrente sus problemas. En el primer caso, la característica del liderazgo es la influencia; un líder logra que la gente acepte su visión, y las comunidades aborden sus problemas volviéndose hacia él. Si algo marcha mal, la culpa la tiene el líder. En el segundo caso la medida del liderazgo es el progreso en la solución de los problemas, y las comunidades logran ese progreso porque los líderes las desafían y las ayudan a hacerlo. Si algo marcha mal, la culpa es conjunta de los líderes y la comunidad.”

Lo cierto es que toda organización debe trabajar en busca de resultados, para ello tiene que encontrar un equilibrio entre las dos acepciones del liderazgo; si tiene un visionario asegurará sus éxitos, si tiene un conductor hacia la solución de sus problemas logrará el crecimiento y generará impactos. Esto es aún más contundente, si el líder es el Ejecutivo, el Gerente, quien tiene además la opción de ejercer autoridad formal sobre un equipo de trabajo que lo secunde y soporte en su accionar. Así, todos en conjunto, contribuirán y pondrán su esfuerzo en la construcción de una plataforma hacia los resultados, asumiendo nuevos retos y permitiendo mayores satisfacciones que contribuyan a alcanzar un alto grado de motivación.

Gestión del cambio y Gerencia Estratégica

Las organizaciones en un “mundo cambiante”, no hacen otra cosa que elegir uno de los siguientes caminos alternativos: unas asumen el cambio evolutivo, respondiendo mediante la adaptación a las mutaciones cambios que provienen del entorno; otras se alinean con el cambio revolucionario, que implica realizar transformaciones radicales desde la base, se preparan para anticiparse a los cambios y hasta los generan; las más, estructuran el cambio a través de un

proceso sistemático, es decir ordenado e integral, compatibilizan las presiones externas con las internas, responden a un plan de largo plazo y establecen indicadores con los cuales practican su proceso de medición, el cual les sirve para su propia retroalimentación, crecimiento y permanencia; en definitiva, se sumerge en un proceso de gestión del cambio.

La gestión del cambio nos lleva a proyectar una nueva visión de empresa donde destacan la planeación estratégica, la toma de decisiones estratégicas y operativas y el control de gestión estratégico, conceptos que se aplican en las organizaciones modernas bajo la conducción gerencial, lo que nos permite incorporar otro concepto, el de Gerencia Estratégica.

Uno de los aspectos que más destaca en la Gerencia Estratégica es la capacidad de alinear los planes de largo con el corto plazo y generar un encadenamiento entre las definiciones y las acciones, es sobre esto que Humberto Serna Gómez, en su libro *Gerencia Estratégica* (2008) enfatiza: “Formular y elaborar un plan estratégico no es suficiente. No basta una buena estrategia. Ésta debe operacionalizarse e inspirar todo el sistema gerencial de la organización.

Muchas organizaciones tienen planes estratégicos, pero estos no se reflejan en

el puesto de trabajo de cada colaborador. Es más, en muchas empresas uno es el direccionamiento estratégico y otra, bien distinta, la operación diaria de las empresas. En otras, aún más grave, hay una falta clara de consistencia entre la formulación estratégica y la realidad del día a día de la institución. Esta falta de consistencia ha sido uno de los factores más relevantes en las crisis empresariales, de las que tanto oímos en estos días, pues afecta la credibilidad de la empresa, frente a los clientes y el mercado. Credibilidad interna y externa son, por tanto, un factor clave de éxito ante un mercado cada vez más turbulento y en crisis.”

Uno de los temas propuestos para atender esta ligazón necesaria en las organizaciones es el “alineamiento estratégico” que, según Serna Gómez, se entiende como “el proceso mediante el cual una organización construye una visión compartida y la hace realidad en la gestión diaria de la empresa.” El alineamiento estratégico para hacerse efectivo debe cumplir un ciclo conformado por la planeación, la difusión, la operacionalización de la estrategia y la evaluación, revisión y ajuste. En este proceso el rol de la gerencia es de vital importancia y Serna Gómez lo explica de la siguiente manera: “El alineamiento estratégico es un proceso de cambio, y por ello requiere un liderazgo visible

de todos los niveles gerenciales de la organización. La estrategia tiene que ser claramente difundida por los líderes de la organización. Los gerentes en todos los niveles deben involucrarse en este proceso de difusión como condición para asegurar credibilidad en la estrategia.....Los valores organizacionales son el conjunto de creencias que una organización tiene sobre lo que hace (...). El liderazgo en el proceso de cambio tiene que inspirarse en estos principios organizacionales con mucha fuerza y consistencia”

Liderazgo y sociedad del conocimiento

El liderazgo en un mundo cambiante, debe finalmente orientar sus esfuerzos hacia el nuevo paradigma de la información, a través del cual podrá desarrollar un nuevo sistema, el de las Tecnologías de la Información y la comunicación (TICs), que es considerado como la herramienta más importante para la toma de decisiones en todos los niveles organizacionales. La gerencia en las instituciones, debe asumir el liderazgo en la transición hacia la aplicación de las nuevas tecnologías de la información, estando consciente que está frente a un nuevo desafío, el desafío del aprendizaje, el de comprender que el mañana será diferente al hoy y que por tanto, debemos estar preparados para adherirnos a la era de la información y del conocimiento; adecuarnos a otras actitudes y habilidades para encarar los

cambios y continuar en la búsqueda de mayores éxitos que la sociedad demanda de los gerentes-líderes orientados hacia el futuro, para que sean los conductores capaces de beneficiarse con la oportunidad que les da todo proceso de cambio, y asuman la responsabilidad de lo que esto conlleva; pues solo así, contaremos con los líderes de nuestro propio destino, con líderes que creen las condiciones para aspirar a mejores días y más importantes realizaciones personales que contribuyan a las de la sociedad en su conjunto.

No es posible abordar estos temas sin citar al más importante de los gurús de la Ciencia Administrativa, Peter F. Drucker, quien nos ha conducido desde los años cincuenta del siglo pasado hacia la nueva sociedad, la sociedad del conocimiento, de la que hoy todos debemos ser parte y sus principales actores, por que de ahora en más, podremos ubicarnos, excluyentemente, en la sociedad del conocimiento o en la sociedad de servicios. Como miembros de las organizaciones de la sociedad del futuro ya elegimos nuestro destino; como parte de la sociedad pensante y en permanente proceso de aprendizaje somos actores del cambio y la transformación que viven las organizaciones nacionales en particular y el mundo en general. Como estudiosos e investigadores del conocimiento hemos asumido el reto de conducir el cambio y

por ello es nuestra obligación ejercer el liderazgo que se nos demanda con avidez y marcada necesidad moral.

Peter F. Drucker, en su libro *La Gerencia en la Sociedad Futura* (2002) sostiene: “La sociedad futura será una sociedad del conocimiento. Su recurso clave será el conocimiento y los trabajadores del conocimiento serán el grupo dominante de su población activa. Sus tres características principales serán:

- Ausencia de fronteras, porque el conocimiento viaja aún con menos esfuerzo que el dinero.
- Movilidad ascendente, disponible para todos en virtud de educación formal fácil de adquirir.
- Potencial de fracaso tanto como de éxito.

Cualquiera puede adquirir los “medios de producción”, es decir el conocimiento que se requiere para el oficio, pero no todos triunfan. Conjuntamente, estas tres características harán vigorosamente competitiva la sociedad del conocimiento, lo mismo para la organización que para el individuo”. Y continúa diciendo: “No solo las empresas sino también las escuelas, universidades, hospitales y dependencias gubernamentales – tendrán que hacerse globalmente competitivas,

aunque continúen siendo locales en sus actividades y sus mercados”.

Universidad y conocimiento

Corresponde para concluir, plantearse dos preguntas: ¿Quiénes serán los líderes en la sociedad del conocimiento, en la sociedad del futuro?, y ¿Cuál deberá ser el nuevo rol de la universidad que imparte el conocimiento?

Para dar respuesta a la primera pregunta he tomado un planteamiento muy simple que Joseph Boyett y Jimmie Boyett, en su libro *Hablan los Gurús* (1999), haciendo mención a los tres cambios en los papeles del liderazgo. “Primero: de estrategia a visionario. Segundo: de comandante a narrador de historias. Tercero: de arquitecto de sistemas a agente de cambio y servidor.

Estos tres cambio fueron planteados para proyectar lo que se esperaba de los líderes para el siglo XXI y no cabe duda que la fuerza de la visión hoy se ha convertido en una necesidad y no es que debemos dejar de lado al estrategia, lo que se busca es enfatizar en la proyección hacia el futuro, hacia la nueva sociedad, acompañados de la potencialidad que representa afrontar lo que vendrá y a lo que debemos anticiparnos en la nueva sociedad. Qué importante es pasar del agente que ordena al agente que enseña,

te explica y te muestra como se aplica cada actuación, te induce para que el proceso sea de permanente contribución participativa en el logro de resultados, para terminar enfatizando lo que hemos destacado, conducir el proceso de cambio.

La historia nos ha mostrado que es una permanente transformación, que afecta en su conjunto a la sociedad y solo en la medida que orientemos todos los cambios hacia ella, seremos capaces de asumir una actuación de servicio, es decir, hacer que las personas se identifiquen, sientan su participación, su rol y su compromiso con lo que hacen, con lo que construyen y con lo que logran; en definitiva, el nuevo líder será aquel que tenga la capacidad de “desarrollar la pasión por el liderazgo”.

Coincidentemente, en los últimos días de mi trabajo de investigación me recomendaron dar lectura al libro de Boaventura de Sousa Santos sobre la Universidad en el Siglo XXI (2007), de quien he tomado algunos criterios para responder a la segunda pregunta, sin que esto signifique que comparta muchos de los argumentos que utiliza cuando se refiere a la reforma democrática y emancipatoria de la universidad pública. Al explicar las transformaciones de la última década, dice que estas “Incluyen transformaciones en los procesos del conocimiento y en la contextualización

social del conocimiento”, indicando que “si aquella fue una época de oro probablemente fue sólo para algunos en el seno de la propia universidad; por ello se debe luchar por la definición de la crisis”, e indica que “para esto es necesario volver a tener en cuenta los conceptos de crisis de hegemonía y legitimidad”. Señala luego: “La universidad perdió la capacidad de definir la crisis hegemoníamente, es decir con autonomía, de modo que la sociedad se vea reflejada en ella (...) la universidad sufrió una erosión en su hegemonía, tal vez irreparable, como resultado de las transformaciones en la producción del conocimiento y con la transición que está en proceso, del conocimiento universitario convencional hacia el conocimiento pluriuniversitario, transdisciplinar, contextualizado, interactivo, producido, distribuido y consumido con base en las nuevas tecnologías de la comunicación e información que alteraron por un lado, las relaciones entre conocimiento e información y por otro lado, entre formación y ciudadanía (...). Las reformas deben partir del supuesto de que en el siglo XXI sólo habrá universidad cuando haya formación de grado y de postgrado, investigación y extensión. Sin cualquiera de estas habrá enseñanza superior pero no habrá universidad..... La lucha por la legitimidad va a ser cada vez más

exigente y la reforma de la universidad debe centrarse en ella”.

Cuánto testimonio que explicar, si nos detenemos en cada uno de los puntos que se incorporan al análisis. Ello nos lleva a pensar en la necesidad de una nueva investigación, urgente y necesaria, que la plantearemos en su alcance y contenido, en un próximo trabajo. Sin embargo, por ahora, dos son mis conclusiones. La primera: la universidad está en crisis y ha mermado la calidad de su proceso de enseñanza-aprendizaje, determinando que estemos formando profesionales mediocres. La segunda: la universidad pública se ha sumergido en una crisis de liderazgo y requiere de visionarios, de narradores de historias y de agentes de cambio y servidores idóneos, para recuperar y posicionar su rol en la sociedad y en la historia. Lo contrario nos conducirá a la senda de los cambios evolutivos y no de los anticipativos, lo que indica que estamos abonando el espacio para otras iniciativas. Precisamos tener una visión más clara, precisa y marcada por el compromiso y la conjunción de nuevos valores que nos permitan ser dignos protagonistas de la nueva sociedad del conocimiento, que ya no es parte del futuro, porque nos cuenta ahora como sus nuevos actores.