

Los Cinco Retos del Liderazgo en Tiempos Difíciles¹

Julio Sergio Ramírez, Ph.D.

INCAE

Junio de 2003

Introducción

Peter Kreft, autor de varios libros sobre moral, afirma:

“bad times are for good people”, o, en español, “Los tiempos malos o duros son para la gente buena.”

Este artículo estudia el papel del liderazgo organizacional cuando éste debe ejercerse en tiempos difíciles, cuando las cosas no están bien y se requieren cambios profundos. Este artículo identifica y examina cada uno de cinco retos fundamentales que enfrenta el liderazgo organizacional en tiempos difíciles:

- El reto del diagnóstico y de la actitud
- El reto de la coalición, la visión y la estrategia
- El reto de la comunicación persuasiva
- El reto del adiestramiento y la facultación
- El reto de arraigar la nueva cultura

Tiempos difíciles

Los tiempos difíciles son tiempos de crisis, son tiempos de cambio, son tiempos de oportunidad. Tiempos difíciles no son necesariamente tiempos adversos, aunque con frecuencia lo son. Tiempos difíciles no son tiempos fáciles: son tiempos que requieren un esfuerzo notable de nuestra parte para salir adelante ante los retos que nos presentan.

Tiempos difíciles podrán ser adversos o no dependiendo de, entre otras cosas, cómo los enfrente usted. Muchas empresas que logran superar con éxito tiempos difíciles lo han hecho por su capacidad de convertir amenazas y problemas en oportunidades. Para ello

¹ Las ideas y conceptos que se presentan en esta sección son tomados principalmente de las siguientes fuentes: Julio Sergio Ramírez, “Liderazgo Gerencial en Periodos de Crisis”, capítulo 9 de *“El Caballo Volador: Los Retos de la Gerencia General”* edición electrónica, Gerencia Internacional, 2002, disponible en www.gerenxia.com para todos los suscriptores de Estrategia & Liderazgo. Ronald A. Heifetz y Donald L. Laurie, “The Work of Leadership”, *Harvard Business Review*, Ene-Feb, 1997. John Kotter, *“Leading Change”* (Boston: Harvard Business School Press, 1995). Julio Sergio Ramírez, *“Los Cinco Retos para la Dirección Exitosa del Cambio Organizacional”* nota técnica, Maestrías para el Desarrollo, Universidad Católica Boliviana y Harvard Institute for International Development (La Paz, Bolivia, 2000). Julio Sergio Ramírez, *“El Dilema de los Tiempos Difíciles: entre la Supervivencia y la Creación”*, conferencia impartida en Asunción, Paraguay, Febrero de 2002.

han tenido que enfrentar con éxito los cinco retos que hemos mencionado antes. ¿Cómo? En este artículo trataremos de presentar algunas ideas útiles para el gerente de hoy que enfrenta periodos difíciles.

El problema adaptativo versus el problema técnico

Si usted va al médico y él le diagnostica que su padecimiento es una apendicitis y que se debe operar de inmediato, el médico, como líder que enfrenta un problema, ha identificado un problema *técnico*. Es un problema que él (o un cirujano especializado) puede resolver sin requerir un cambio importante en el comportamiento del paciente, que en este caso es usted. Probablemente el problema técnico se resolverá con una apendicectomía bien ejecutada y una recuperación relativamente fácil y corta. Asunto zanjado. Problema resuelto.

Cuando el médico tiene la solución para la atender la enfermedad del paciente y dicha solución consiste en tomar una serie de medicamentos o someterse a una intervención quirúrgica y para ello no se requiere cambio en el comportamiento del paciente, se puede afirmar que se enfrenta a un reto o problema *técnico*. Existe la respuesta para el problema y no requiere un cambio de importancia en los hábitos del paciente.

Pero si usted va al médico y él le diagnostica (como me ocurrió a mí hace unos años) que usted tiene diabetes, el médico ha identificado un problema que él no puede resolver mediante una intervención quirúrgica, ni mediante una prescripción farmacológica. La solución de ese problema (que no tiene solución definitiva aún) no radica en algo que el médico pueda hacer, sino en que él logre que usted lleve a cabo cambios muy importantes (y difíciles para muchas personas) en sus hábitos de vida bajo la guía del médico: cambios profundos en su dieta alimenticia, en sus hábitos de bebida, en sus hábitos de ejercicio, en su ritmo de trabajo y descanso. En este caso el problema no es técnico, sino *adaptativo*, pues requiere cambios importantes en el comportamiento del paciente y el médico enfrenta el reto de estimular al paciente a hacer esos cambios durante el resto de su vida.

Cuando una organización enfrenta tiempos difíciles significa que enfrenta problemas *adaptativos* (aunque también tenga problemas técnicos) para poder superar esos tiempos difíciles. Enfrenta el reto de hacer cambios radicales en muchos de los hábitos y prácticas organizacionales. Esto requiere modificaciones profundas en el comportamiento de muchas personas dentro de la organización. En esas circunstancias el líder y todos los miembros de la organización enfrentan un reto *adaptativo* que no se resuelve con prescripciones que no impliquen cambios radicales en el comportamiento de muchos o de todos.

Una de las tragedias contemporáneas es la tendencia global a considerar muchos problemas sociales importantes como problemas *técnicos* (que requerirían pocos cambios en nuestro comportamiento y la mayoría de esos cambios serían fáciles, como en el caso de la apendicitis) cuando en realidad son *adaptativos* (y requieren cambios profundos y dolorosos en nuestro comportamiento, como en el caso de la diabetes). Esa tendencia es

reforzada desde abajo y desde arriba: desde abajo, la gente clama por que los líderes de la sociedad resuelvan el problema de la pobreza, de la drogadicción, de la violencia social, de la corrupción generalizada, etc. mediante respuestas técnicas. Desde arriba, los líderes ofrecen resolver esos problemas de manera casi indolora para poder mantener sus posiciones de liderazgo. No debería sorprender a nadie que problemas sociales severos como los mencionados arriba no se hayan resuelto, y en muchos casos sigan agravándose.²

Una característica importante de muchos problemas adaptativos es la dificultad del diagnóstico. Otra característica importante es la dificultad de encontrar soluciones.³ Son los casos más difíciles de problemas adaptativos. Aquellos en que no se llega a entender qué es lo que está pasando ni porqué. Son los casos en que el médico no logra encontrar las causas del deterioro de la salud del paciente. Son casos en que el primer reto es el de encontrar el diagnóstico. A veces no se encuentra y el paciente muere sin saber qué le pasaba. Otras veces se encuentra el diagnóstico pero el padecimiento resulta terminal y el problema cambia: ya no se trata de que el paciente recupere la salud, sino que tenga una muerte digna y que él y su familia estén preparados para el inevitable desenlace. Ese también es un problema adaptativo pues requiere cambios importantes y dolorosos en el comportamiento de todos los involucrados.⁴

Los cambios en la sociedad, los mercados, los clientes, la competencia, y la tecnología alrededor del globo están forzando a las organizaciones a aclarar sus valores, a desarrollar nuevas estrategias, y a aprender nuevas formas de operación. Presentan retos *adaptativos*, no solamente *técnicos*.

Una de las tareas más difíciles para los líderes en la tarea del cambio es movilizar a la gente en toda la organización a hacer trabajo adaptativo. El trabajo adaptativo se requiere cuando muchas de nuestras convicciones más profundas son cuestionadas, cuando los

² Vamos a citar como ejemplo un problema reciente de gran escala. Es notable cómo en estos momentos (Abril de 2002) ante la severa crisis Argentina, la postura pública de los sectores sociales movilizados en protesta por la situación actual, concibe el problema como un problema técnico solamente (cambio de liderazgo) y no se presenta ninguna postura pública significativa que considere el problema como *adaptativo* (cambios en patrones de vida, trabajo y consumo), además del problema *técnico* de cambio de liderazgo. La parte adaptativa del problema es muchísimo más difícil que la técnica, pues requiere cambios dolorosos en los hábitos de millones de personas. El caso colombiano es otro de esa índole: los actuales candidatos a la presidencia para el período 2002-2006 ofrecen resolver el problema de la violencia y la guerra mediante soluciones técnicas y compiten por votos por esa vía. El problema es adaptativo y requeriría cambios radicales enormes en el comportamiento de todos los colombianos..

³ Casos como el argentino y el colombiano tienen estos agravantes especiales: el diagnóstico es difícil y complejo y muchas personas expertas en los campos pertinentes difieren genuinamente en su diagnóstico. Más aún, si se lograra un diagnóstico común, eso no implicaría que habría consenso en la forma en que debe ser resuelto el problema y muchas de las respuestas al problema tenderían a ser técnicas, mientras que ambos casos tienen características de retos adaptativos extraordinariamente difíciles.

⁴ No siempre el líder enfrenta un reto insuperable ante crisis profundas que requieren cambios profundos en la sociedad. Cuando Churchill le vaticinó al pueblo británico "sangre, sudor y lágrimas" le estaba indicando que el problema no era técnico sino adaptativo, le entendieron y estuvieron dispuestos a cambiar.

valores que le dieron el éxito a la organización son menos relevantes, cuando emergen perspectivas legítimas pero opuestas entre sí y cuando la *teoría del negocio* es obsoleta.⁵

Vemos retos adaptativos todos los días y a todos los niveles en las empresas: cuando las empresas se reestructuran o "*reingenieran*", cuando desarrollan o implementan una nueva estrategia, cuando se fusionan empresas, cuando se abre el mercado nacional a competidores externos. Vemos retos adaptativos cuando mercadeo tiene dificultad de trabajar con ingeniería, cuando los equipos multifuncionales no funcionan bien, o cuando la gerencia superior se queja de que "*parece imposible que la gente haga las cosas bien en esta empresa*".

Los problemas adaptativos con frecuencia son *problemas que no tienen respuestas fáciles*. Movilizar a una organización a adaptar su comportamiento de manera que pueda salir adelante en un nuevo ambiente competitivo es crítico. Sin ese cambio, cualquier empresa hoy en día fracasaría. Realmente lograr que la gente haga trabajo adaptativo es la marca del liderazgo en un mundo competitivo y cambiante.

Pero, para la mayoría de los gerentes de alto nivel proveer liderazgo a la organización, y no solamente conocimiento experto autoritario es muy difícil. ¿Por qué?

Por dos razones:

Primera: con el fin de hacer que ocurra el cambio, los ejecutivos tienen que romper un viejo patrón de comportamiento propio: proveer liderazgo en forma de soluciones. Esta tendencia es natural debido a que muchos ejecutivos alcanzaron sus posiciones de autoridad debido a su competencia en tomar responsabilidad para resolver problemas.

Pero cuando una empresa enfrenta retos adaptativos, el centro de responsabilidad para resolver problemas debe trasladarse hacia el personal de la empresa. Las soluciones a los problemas adaptativos no están en la cúpula de la organización, sino en la inteligencia colectiva de los empleados a todos los niveles, que deben utilizarse entre sí como recursos, cruzando fronteras internas, y así aprendiendo su manera de encontrar soluciones

Segunda: el trabajo adaptativo es tensionante para la gente que tiene que enfrentarlo. Tienen que asumir nuevos papeles, nuevos valores, nuevas relaciones, nuevo comportamiento y nuevos enfoques en el trabajo. Muchos empleados tienen posturas ambivalentes acerca de los esfuerzos y sacrificios que se requieren de ellos. Con frecuencia quieren que los gerentes de alto nivel les resuelvan sus problemas y, cuando

⁵ La expresión Teoría del Negocio es original de Peter Drucker. Ver, Peter Drucker, "The Theory of the Business" Harvard Business Review, sept-Oct, 1994. Una referencia más extensa a ese artículo aparece en el capítulo 17 de "El Caballo Volador" edición electrónica.

eso no ocurre la opción más fácil es establecer un pacto por la mediocridad entre la gerencia superior y el resto de la organización.⁶

Pero estas expectativas tienen que ser olvidadas. En lugar de llenar las expectativas de que los líderes deben proveer *respuestas*, los líderes tienen que tener la capacidad de hacer las *preguntas* difíciles. En lugar de proteger a su gente contra amenazas externas, los líderes deben permitir que ellos sientan el impacto de la realidad para estimularlos a enfrentarla. En lugar de orientar a la gente en sus papeles actuales, los líderes deben cuestionar esos papeles de manera que se puedan desarrollar nuevas relaciones. En lugar de esconder el conflicto, los líderes deben destacar los temas concretos. En lugar de mantener las normas, los líderes deben retar "la forma en que hacemos negocios aquí" y ayudar a otros a distinguir entre valores inmutables y prácticas históricas que deben eliminarse.

Vamos a examinar los cinco retos fundamentales que enfrentan los líderes de organizaciones en tiempos difíciles para lograr impulsar a todos dentro de la organización a realizar el trabajo adaptativo y para cada reto se presentarán las principales guías prácticas que surgen de la experiencia de muchos casos de organizaciones que han superado con éxito tiempos verdaderamente difíciles.

El primer reto: el reto del diagnóstico y de la actitud

El primer reto para el líder organizacional en tiempos difíciles es el de establecer qué es lo que está pasando, por qué pasa eso y qué podría pasar en el futuro si la organización no lleva a cabo cambios radicales.

Identificar el reto adaptativo es responsabilidad principal pero no exclusiva de la gerencia superior.

El caso de British Airways

Habiendo observado los cambios revolucionarios en la industria durante los ochentas, el CEO Colin Marshall reconoció claramente que necesitaba transformar una línea apodada "*bloody awful*" por sus propios pasajeros a una línea ejemplar por su servicio al cliente.

Entendió también que esa meta requeriría primordialmente cambios en valores, prácticas y relaciones a todo lo largo y ancho de la empresa. Una organización cuyo personal estuviese aferrado a nichos funcionales y valorase más el complacer a los jefes que a los clientes no podría llegar a ser "la línea aérea favorita del mundo."

Marshall necesitaba una organización dedicada a servirle a la gente, basada en la confianza, respetuosa del individuo, y logrando trabajo en equipo que traspasase las fronteras.

⁶ Esta es una tentación especialmente peligrosa en instituciones o empresas públicas, o en empresas monopólicas que no enfrentan la competencia en el mercado. Cuando existe competencia, los pactos por la mediocridad duran poco: o se acaban esos pactos o sucumbe la empresa.

Los valores tenían que cambiar en toda la empresa. La gente tenía que aprender a colaborar y a desarrollar un sentido colectivo de responsabilidad en la dirección y ejecutoria de la aerolínea. Marshall identificó el reto adaptativo esencial:

Crear confianza en toda la organización.

Para dirigir British Airways, Marshall tenía que hacer que su equipo gerencial entendiese la naturaleza de la amenaza creada por clientes insatisfechos.

- ¿era un reto técnico o uno adaptativo?
- ¿sería suficiente asesoría experta y ajustes técnicos en las rutinas básicas?
- ¿o requeriría que todo el personal de la empresa tuviese que aprender nuevas formas de hacer negocios, desarrollar nuevas competencias y empezar a trabajar colectivamente?

Marshall y su equipo se dedicaron a diagnosticar con mayor detalle los retos de la organización. Se fijaron en tres áreas.

Primero, escucharon las ideas y preocupaciones de las personas dentro y fuera de la empresa. Sus principales preguntas eran: ¿que valores, creencias, actitudes o comportamiento deben cambiarse para lograr progreso? ¿Qué cambios en prioridades, recursos, y poder eran necesarios? ¿Qué sacrificios se requerían y quién debía hacerlos?

Segundo. Marshall y su equipo vieron los conflictos como pistas, síntomas de retos adaptativos. La manera en que los conflictos inter-funcionales se expresaban eran simplemente fenómenos superficiales. Los conflictos subyacentes tenían que diagnosticarse. Las disputas acerca de asuntos técnicos, tales como procedimientos, horarios, y líneas de autoridad eran en realidad síntomas de conflictos subyacentes sobre normas y valores.

Tercero. Marshall y su equipo reflexionaron sobre ellos mismos reconociendo que encarnaban los retos adaptativos que enfrentaba la empresa. Al principio en el proceso de transformación de British Airways, los valores, normas y competidores habían sido fuente de disputa en el equipo ejecutivo en forma disfuncional, lo que había limitado la capacidad del resto de la empresa para lograr la colaboración entre áreas funcionales y entre unidades operativas para hacer los trucos necesarios.

La identificación del reto adaptativo fue crucial en el intento de British Airways de llegar a ser “la aerolínea favorita del mundo”. Para tener éxito en la estrategia, los líderes de la empresa tenían que entenderse a sí mismos, a sus empleados y a las fuentes potenciales de conflicto.

El sentido de urgencia y de inconformidad

Entender el reto adaptativo implica *establecer un sentido de urgencia* en la alta gerencia de la organización. Para ello la alta gerencia debe estimar las realidades competitivas y del mercado, identificar y discutir las crisis, las crisis potenciales y las principales oportunidades.

Para identificar la necesidad de cambio es imperioso, obtener la información relevante, reemplazar sistema de alerta de la empresa que seguramente estará deteriorado o será inexistente, y debido a lo incierto de los tiempos difíciles es indispensable prever algún giro desfavorable en el futuro y establecer guías para monitoreo del avance e impacto del proceso de cambio. Este sistema de seguimiento debe instalarse desde el inicio de la etapa de diagnóstico y debe mantenerse y actualizarse a todo lo largo del proceso.⁷

Las barreras para un buen diagnóstico

Existen barreras para el desarrollo de un diagnóstico acertado sobre la necesidad de cambio. Algunas de las principales barreras son:

- ***Compromiso mental con el pasado.*** Todos tenemos una fuerte identificación con nuestras acciones del pasado y nos resistimos a reconocer una gran parte de las fallas en que hemos incurrido. Este compromiso mental con el pasado es una de las principales dificultades que enfrentan muchos líderes de organizaciones en crisis para llegar a tener una idea ponderada de las causas de la crisis. Es una de las ventajas de nuevos líderes: no están comprometidos con el pasado.
- ***Confundir los síntomas con la enfermedad.*** A la mente humana le encanta simplificar el mundo que la rodea: tiende a buscar los factores más inmediatos y a considerarlos como las causas del problema. Por ejemplo, el deterioro de las cuentas por cobrar en una empresa podría deberse no a deficiencias en el sistema de seguimiento y cobranza, sino al descontento de los clientes con el servicio post-venta de la empresa.
- ***Urgencia de hacer algo, ya.*** A la mente humana le gusta resolver los problemas lo más pronto posible y le disgusta vivir con la incertidumbre y la complejidad. Existe una tendencia natural a apagar el incendio más cercano, no el más severo. Más aún, existen presiones hacia los líderes organizacionales que los empujan a mostrarse decididos y dispuestos a emprender acciones de inmediato. Si el jefe decide reflexionar por algún período prolongado sobre un asunto crítico puede ser percibido como indeciso, confundido y débil. Muchas acciones precipitadas pueden surgir de diagnósticos incompletos y dar al traste con el proceso de cambio.

⁷ El Cuadro de Mando Integral puede ser un excelente medio para el monitoreo del avance del proceso. El CMI fue presentado en la última sección del capítulo anterior. Allí aparecen referencias más extensas sobre el método.

- **Buscar una solución perfecta, indolora.** La mente humana detesta enfrentar la pérdida. Siempre estamos buscando cómo ganar, y más aún cómo ganar al máximo sin perder nada o perdiendo lo mínimo. En períodos de crisis es necesario reconocer que con frecuencia se requerirá enfrentar pérdidas considerables con el fin de evitar pérdidas aún mayores y que por lo tanto es improbable que pueda encontrarse una solución indolora que deje a todos contentos. Algunos probablemente serán muy afectados por el cambio y ello puede ser en circunstancias inevitable. El esfuerzo por encontrar una solución perfecta e indolora a una crisis aguda puede causar la pérdida de recursos y de tiempo necesarios para lograr una solución menos perfecta, pero más realizable. En muchos casos se requiere gran capacidad por parte de los líderes para asumir la pérdida y presentar la situación difícil al resto de la organización. La historia está llena de casos de catástrofes mayúsculas que pudieron evitarse asumiendo ciertas pérdidas, pero que fueron el resultado de la búsqueda inútil de una solución perfecta.
- **Retroalimentación insuficiente.** Cuando la cultura organizacional es poco abierta o cuando la jerarquía es amenazadora para los niveles inferiores, existe el riesgo para los líderes de no disponer de información desde abajo que les proporcione una retroalimentación ajustada a lo que en realidad ocurre. En estos casos es casi imposible tener un diagnóstico acertado u oportuno.

El reto del diagnóstico y la actitud puede visualizarse como el ejercicio de la mente y la conciencia que está tratando de determinar cuáles son las causas del deterioro organizacional y debe producir una fuerte intención hacia la superación de las condiciones actuales. Debe generar un fuerte sentimiento de inconformidad con el estatus quo y poner fin a la complacencia con las cosas como están. Si no se crea la inconformidad a alto nivel con el estado actual de la empresa, no se ha logrado la conciencia de la necesidad de cambio.

El segundo reto: el reto de la coalición, la visión y la estrategia.

La coalición

Todo cambio adaptativo en una organización enfrenta un problema político: la oposición al cambio por parte de aquellas personas que consideran que serían perjudicadas en sus intereses si se llevase adelante el cambio.⁸

Para enfrentar la oposición al cambio es necesario crear una coalición dentro de la organización suficientemente fuerte que impulse el cambio. Esa coalición debe estar formada inicialmente por el equipo de alta gerencia y su grupo de colaboradores más cercano. No debe quedar excluido ningún miembro importante de la alta gerencia, pues si así fuese, podrían crearse divisiones internas en lo alto de la organización que debilitarían

⁸ El tema de la oposición al cambio es examinado en algún detalle en dos artículos de este autor en la colección de artículos anteriores que está disponible para todos los visitantes al website www.gerenxia.com Ver "La Resistencia al Cambio, ¿No Existe?" en esa colección.

severamente la capacidad para impulsar el cambio. Esa coalición es la que aporta el capital político inicial para el proceso de cambio.

Los aglutinantes de la coalición son su visión común de la situación actual (diagnóstico), su visión común del futuro deseado para la organización como resultado del proceso de cambio, y la estrategia compartida sobre qué es lo que deberá hacerse alcanzar las metas deseadas.

Las principales características de los miembros de la coalición de apoyo deben ser las siguientes:

- **Poder formal.** Es necesario que las personas de mayor nivel jerárquico de la empresa apoyen abierta y decididamente el proceso de cambio. Esta es una de las mayores dificultades en entidades públicas, pues con frecuencia las personas en altas posiciones jerárquicas provienen de sectores políticos muy diversos, con metas y agendas muy diferentes entre sí. En esas circunstancias es muy improbable poder lograr un proceso de cambio significativo. El poder formal es el capital político legítimo del proceso.
- **Conocimiento experto.** Dirigir un proceso de cambio dentro de una organización requiere un alto grado de conocimiento sobre los asuntos claves de la organización y del entorno y amplia experiencia en la gestión gerencial y en el manejo de relaciones interpersonales. Esa combinación de conocimiento y experiencia es lo que en inglés denominan "*expertise*", algunos traducen como "experticia" y aquí denominamos "conocimiento experto". El conocimiento experto es el capital intelectual del proceso.
- **Credibilidad.** Todo proceso de cambio organizacional en períodos difíciles es en buen grado un "salto al vacío". Independientemente del nivel de conocimiento experto que tengan los miembros de la coalición, existe siempre un alto nivel de incertidumbre acerca de si se lograrán las metas que se esperan del proceso de cambio o si por el contrario las cosas empeorarán. Nadie tiene una respuesta definitiva a ello antes de haber probado en la realidad. Lo que se tiene es un conjunto de hipótesis de relaciones de causa a efecto que se pondrán a prueba en el terreno de la realidad. Se requiere entonces darle credibilidad a la coalición y al proceso de cambio. Además, dentro de las organizaciones existen fuertes variaciones en el nivel de credibilidad de las personas. Es necesario contar dentro de la coalición con personas que tengan altos niveles de credibilidad ante los demás miembros, para estimular el apoyo al proceso de cambio. A veces las personas de alto poder formal no cuentan con suficiente credibilidad dentro de la organización y se requiere entonces incorporar a la coalición a personas que cuenten con altos niveles de credibilidad ante sus colegas. En esos casos deberá identificarse los líderes de opinión, o sea aquellas personas cuyos puntos de vista generalmente crean corrientes de opinión importantes dentro de la empresa.

La visión y la estrategia

La coalición debe compartir una visión clara de lo que se espera lograr con el proceso de cambio y una estrategia común para lograrlo. No basta con tener un acuerdo sobre el diagnóstico.

¿Para qué se requiere una visión? La visión tiene el propósito de establecer la dirección general del cambio. Es la principal orientadora del proceso de cambio. Además debe motivar a la gente y permitir coordinar rápido y eficientemente las acciones de muchas personas.

Una visión efectiva tiene las siguientes características:

- **Imaginable.** Toda visión efectiva apela a la imaginación para motivar el esfuerzo de todos los miembros de la organización.
- **Deseable.** Debe ser suficientemente atractiva y debe por tanto representar una condición superior a la actual o a la que ocurriría si no se lleva a cabo el proceso de cambio.
- **Factible.** Esto no significa que sea fácil. Generalmente es difícil de lograr, pero no tiene sentido perseguir una visión imposible de alcanzar, ni ese tipo de visión despertará el compromiso de los miembros de la organización.
- **Clara.** Una visión difusa y poco definida genera dudas y confusión en la organización y no llena el objetivo de orientar el proceso de cambio.
- **Flexible.** Debido a la incertidumbre que existe acerca de la capacidad para alcanzar la visión, ésta no debe ser una camisa de fuerza, sino que debe dejar algún margen para hacer ajustes dependiendo de eventos posteriores.
- **Comunicable.** Como regla general, si usted no es capaz de comunicar la visión a otro en cinco minutos y generar su interés, usted aún no tiene una visión efectiva y debe trabajar más en ello.

Capacidad para subir al balcón y descender a la cancha

La gran capacidad del Pibe Valderrama al ejercer el liderazgo de la selección colombiana de fútbol en la década de los noventa estaba principalmente en su destreza para jugar intensamente y a la vez mantener toda la situación del juego en mente, como si estuviese en el palco de prensa o en un balcón encima del campo de juego, lo que le permitía colocar el balón al jugador mejor ubicado para el ataque en cada momento..

Los líderes organizacionales tienen que tener la capacidad de entender los patrones de la realidad (el estado del juego) *como si estuvieran en el balcón*. De nada les sirve ser arrastrados dentro de la acción y perder la visión de conjunto. Tienen que ver el contexto dentro del cual debe darse el cambio con el fin de poder crearlo. Deben darle a los empleados un fuerte sentimiento de la historia de la organización y de lo que es bueno acerca de su pasado, e igualmente de lo que hoy en día son las fuerzas del mercado y de la responsabilidad que tiene la gente de moldear su futuro. Los líderes deben ser capaces

de identificar las luchas existentes sobre poder y valores, reconocer los patrones de evasión de trabajo y vigilar muchas otras reacciones disfuncionales para el cambio.

Sin la capacidad para moverse en un sentido y en el opuesto entre el campo de acción y el balcón, sin la capacidad de reflexionar día a día, momento a momento acerca de las diferentes formas en que los hábitos de la organización pueden sabotear el trabajo adaptativo, un líder puede convertirse en prisionero del sistema sin quererlo y muy fácilmente.

Si los líderes se quedan solamente en el campo de juego, es muy difícil que puedan seguir la muy compleja dinámica del cambio adaptativo y menos aún influenciar el cambio. Por otra parte, sin la disposición a bajar a la cancha y jugar intensamente es muy difícil para el líder motivar al resto de la organización y entender muchos detalles claves para el éxito del proceso.

La elaboración de la estrategia para el cambio requiere un debate y análisis intenso en el interior de la coalición. En tiempos difíciles eso implica tener una estrategia no totalmente definida desde el principio. La estrategia deberá ir surgiendo y evolucionando a medida que se avanza en el proceso de cambio, pues no es posible ni deseable establecer todo desde el principio.

El reto de la coalición, visión y estrategia puede visualizarse como la creación del motor y la guía del proceso de cambio. Debe generar un equipo cohesivo de personas en la alta dirección que comparten una visión y estrategia acerca de la forma en que podrán superar el deterioro organizacional. Debe generar un fuerte sentimiento de propósito y dirección. Si no se tiene una visión y una estrategia claras y compartidas dentro de una coalición suficientemente poderosa dentro de la organización, no se cuenta con la guía ni con el capital político necesario para impulsar y orientar el cambio..

Retroalimentación entre el segundo y el primer reto e interacción entre ellos.

El proceso de crear la coalición y desarrollar una visión y una estrategia generalmente tiene como efecto hacer mejoras y cambios en el diagnóstico inicial, a medida que se incorporan nuevos miembros a la coalición y aportan perspectivas nuevas al análisis del problema. Esto hace que el proceso no sea unidireccional, sino que tenga un ciclo importante de retroalimentación entre el segundo reto y el primero.

El mejoramiento del diagnóstico inicial es un efecto importante del proceso de creación de la coalición y del desarrollo de una visión y una estrategia. Esto ilustra una de las paradojas esenciales del liderazgo en tiempos difíciles: la necesidad de tener ideas muy claras acerca de lo que está pasando y acerca de lo que se va a hacer y a la vez la capacidad para modificar componentes importantes del diagnóstico, de la visión y de la estrategia a medida que las condiciones internas de la organización y las circunstancias externas van cambiando a lo largo del proceso. Con mucha frecuencia aparecen nuevos cuellos de botella de la organización que no eran aparentes previamente por la existencia de cuellos de botella aún mayores, e igualmente con frecuencia el entorno cambia, a

veces favoreciendo el proceso de cambio y a veces perjudicándolo. Se requiere entonces una extraña combinación de claridad y firmeza de propósito por una parte y de sensibilidad ante los cambios por otra, a todo lo largo del proceso.

El tercer reto: el reto de la comunicación persuasiva

Luego de haber desarrollado un diagnóstico suficientemente completo y coherente y de haber consolidado una coalición de apoyo que ha creado una visión y una estrategia el siguiente reto es el de comunicar ampliamente a la organización el diagnóstico, la visión y la estrategia y mantener la retroalimentación sobre el avance del proceso.

El sentido de urgencia

Una de las tareas más difíciles para el liderazgo en estos procesos es difundir y mantener *un sentido de urgencia* que saque a la organización de la complacencia que la llevó a la crisis, sin por ello crear *un sentido de desesperación* que debilite el compromiso del personal con el proceso de cambio, que le haga perder personas valiosas y que debilite el apoyo de actores externos claves para la superación de la crisis. Si no hay urgencia la mayoría de las personas no estarán dispuestas a cambiar, pero si la urgencia se convierte en desesperación, muchas percibirán todo esfuerzo como inútil y las más valiosas se verán tentadas a abandonar la organización.

Las posibilidades de lograr una comunicación eficaz dependen del liderazgo que puedan ejercer los miembros de la coalición de cambio sobre la organización y de la estrategia de comunicación que se utilice.

El mejor medio de comunicación es el ejemplo que viene desde arriba: es necesario que los miembros de la coalición desarrollen y personifiquen las nuevas actitudes y los nuevos valores a través de cambios visibles en su comportamiento. Si el comportamiento de los líderes contradice la visión del cambio la gente no aceptará la visión.

Además del ejemplo visible es necesario utilizar cada medio disponible para comunicar constantemente la visión y la estrategia del cambio. Se debe alertar permanentemente a la organización acerca del diagnóstico y concientizarlos sobre la necesidad del cambio. Estos mensajes deben enfatizar que existe un rumbo claro y bien establecido y que a la vez se harán ajustes y mejoras en el proceso a medida que los resultados obtenidos y los cambios externos así lo requieran.

La aventura del cambio

Debe evitarse dar la sensación de que todo es conocido y que todo está predeterminado, pues crearía una falsa seguridad que se vendría abajo cuando se requiera hacer modificaciones. El cambio es en sí una aventura, es un riesgo, pero es un riesgo calculado y así debe ser percibido. No es pertinente comunicar todo lo que los líderes perciben del diagnóstico o de la visión o de la estrategia, ni tampoco tener el mismo mensaje para todas las audiencias, aunque los diferentes mensajes deben ser consistentes entre sí.

Algunos de los elementos más sensibles o más inciertos pueden no ser comunicados inicialmente sino más adelante a medida que la incertidumbre se va reduciendo. Se debe entonces identificar para cada audiencia el mensaje o los mensajes, y definir el proceso de comunicación y los medios que se usarán.

Como parte del proceso de comunicación masiva de la nueva visión, es necesario desafiar muchas rutinas, valores, percepciones y actitudes establecidas en la organización que son contrarias a la nueva visión. Estos desafíos y cambios son en sí mensajes muy claros.

La evasión de trabajo

El proceso de comunicación masiva dentro de la organización debe permitir mantener la atención disciplinada hacia los problemas principales y evitar *la evasión de trabajo*. Evasión de trabajo ocurre cuando las personas desvían su interés de las cosas esenciales y difíciles para enfocarse en asuntos triviales, debido a la fatiga emocional que les produce atender asuntos difíciles. Para evadir el trabajo se usan diferentes medios: se buscan chivos expiatorios para los problemas duros y por esta vía se dejan de atender, se orienta el debate a asuntos personales, se considera que las causas de los problemas están fuera de control, etc.

Debe esperarse que ocurra evasión de trabajo cuando la organización enfrenta trabajo adaptativo. Las distracciones tienen que ser identificadas cuando ocurren de manera que la gente recupere el enfoque. Cuando ocurre conflicto estéril en lugar de diálogo, el líder debe intervenir y poner al equipo a trabajar en replantear los asuntos claves. Tiene que profundizar el debate con preguntas, desatando los asuntos en sus diferentes partes, en lugar de dejar que el conflicto permanezca polarizado y superficial.

Cuando la gente se dedica a echarle la culpa a fuerzas externas, a la gerencia superior, o a la alta carga de trabajo, el líder tiene que agudizar el sentido de responsabilidad del equipo para conseguir con esfuerzo el tiempo necesario para seguir progresando. Cuando el equipo se fragmenta y las personas se dedican a proteger su territorio, el líder debe demostrar la necesidad de colaboración. La gente tiene que descubrir el valor de consultarse entre sí y de utilizarse mutuamente como recursos en el proceso de solución de problemas.

Es cierto que muy pocos gerentes de verdad intentan evitar trabajo adaptativo. En general la gente es ambivalente acerca de ello. Quieren progresar en la solución de problemas difíciles pero también quieren evitar las tensiones asociadas con ello. Muchos gerentes pueden considerar que el trabajo adaptativo es prioritario, pero tienen dificultad en sacrificar su forma usual de hacer las cosas.

La gente necesita al líder para mantener su atención en las preguntas difíciles. La atención disciplinada es el circulante del liderazgo.

Las voces que vienen desde abajo

Finalmente es necesario mantener canales de retroalimentación abiertos para tener un sentido de realidad de lo que está pasando y evitar que los líderes creen que tienen todas las respuestas y las soluciones.

Parte importante de mantener esos canales es proteger las voces, a veces disonantes y no muy bien articuladas, que proceden desde los niveles inferiores de la organización. Esa retroalimentación puede ser muy valiosa por partir de perspectivas muy diferentes a las que tiene la alta gerencia, por proveer información al nivel de contacto con la clientela de la organización y por no estar comprometida con un diagnóstico previo o una visión preestablecida.

Cada persona en la organización posee cierto acceso especial a información debido a su posición en la organización. Cada uno puede ver distintas necesidades y oportunidades. La gente que ve los primeros cambios en el mercado están con frecuencia en la periferia, y la organización progresará en la medida en que pueda usar esa información para influir en decisiones estratégicas. Cuando la gente no utiliza su conocimiento especial la empresa tiende a debilitarse.

Darle voz a toda la gente es la base de una organización que está dispuesta a experimentar y aprender. Pero con frecuencia los que suenan la alarma, los disidentes creativos, y otras voces originales son rutinariamente silenciados y aplastados en la vida organizacional. Son quienes generan desequilibrio y la forma más fácil de restablecerlo es neutralizar esas voces, con frecuencia en nombre del trabajo de equipo y del alineamiento.

Las voces desde abajo no son tan articuladas como uno quisiera. La gente que habla más allá de su autoridad se siente auto-consciente de ello y tiene la tendencia a generar demasiada pasión con el fin de hacerse oír. Esto hace para ellos más difícil comunicarse eficazmente. Escogen el lugar y el tiempo equivocados, y con frecuencia dejan de lado los canales apropiados de comunicación y las líneas de autoridad. Pero dentro de una interjección mal empacada puede estar una intuición importante que debe ser rescatada y examinada. Desecharla simplemente debido a que se percibe como inoportuna, poco clara, o poco razonable equivale a perder información valiosa y a desalentar a un líder potencial dentro de la organización.

Los líderes dependen de otros dentro de la organización para hacer surgir preguntas que pudiesen indicar un reto adaptativo en gestación. Tienen que proveerle cobertura a la gente que señala las contradicciones internas de la empresa. Estos individuos con frecuencia tienen la perspectiva para provocar la reflexión sobre algunos asuntos claves, que no la tiene la gente en posiciones de autoridad.

Como regla general, cuando la persona en posición de autoridad siente la tentación de silenciar a alguien, debería resistir esa tentación. La urgencia de restablecer el equilibrio social en la empresa es muy poderosa y surge pronto. El líder debe estar acostumbrado a

subir al balcón y preguntarse, ¿qué es lo que este tipo realmente está diciendo? ¿es algo que estemos dejando de lado?

El reto de la comunicación persuasiva puede visualizarse como la creación de los sistemas nervioso y circulatorio del proceso de cambio. Debe crear fluidez en el proceso de comunicación multidireccional en la organización. Debe evitar el bloqueo de los canales de circulación de ideas y de información. Si no se tiene un proceso ágil y abierto de comunicación y retroalimentación en la organización, no se puede avanzar con agilidad y acierto en el proceso de cambio.

El cuarto reto: el reto del adiestramiento y la facultación

Este reto es el de mayor escala en muchos de los procesos de cambio organizacional. Para tener éxito al enfrentar tiempos difíciles se requiere educar, adiestrar y transferir información y habilidades a muchas personas dentro de la organización.

Proporcionar la capacitación necesaria

Existe la tendencia a enfocar la capacitación de manera exclusiva o preferente hacia conocimientos técnicos. Aunque se requieren conocimientos técnicos para hacer las cosas de manera diferente o para hacer cosas nuevas, la capacitación debe atender no solo conocimientos técnicos sino conocimientos sociales y además habilidades y actitudes.

Deben revisarse las necesidades de capacitación para los nuevos roles que debe desempeñar el personal. En procesos de cambio importantes no se debe esperar que las personas modifiquen en pocos días las actitudes que han existido por muchos años, independientemente de qué tan intensa haya sido la capacitación. Se requiere que la capacitación se enfoque no solamente en conocimientos y destrezas, sino que atienda las modificaciones de actitudes profundas que son las que finalmente respaldan el comportamiento.

Muchas organizaciones deben enfrentar las barreras creadas por muchos años en que la mayoría de los empleados han desempeñado sus funciones sin asumir grandes responsabilidades.

Se debe complementar las habilidades y conocimientos técnicos con habilidades y actitudes sociales e interpersonales, tales como destrezas y actitudes para el trabajo en equipo, para dar y recibir retroalimentación y para manejar presiones derivadas de tareas inciertas que se llevan a cabo por primera vez.

El esfuerzo en capacitación es grande y costoso, pero mucho más costoso es el fracaso.

La facultación: devolverle el trabajo a la gente

Con demasiada frecuencia las personas miran hacia arriba en la cadena de comando esperando que la gerencia superior enfrente los retos del mercado que son

responsabilidad de los primeros. Entre mayor y más persistentes sean las tensiones que acompañan el trabajo adaptativo, peor es este tipo de dependencia con la gerencia superior.

La gente tiende a volverse pasiva y los gerentes superiores se sienten orgullosos de sí mismos como quienes son solucionadores de problemas capaces de tomar acción decisiva. Este comportamiento reestablece el equilibrio en el corto plazo, pero finalmente produce complacencia y hábitos de evasión de trabajo que protegen a la gente de la responsabilidad, del dolor y de la necesidad de cambiar.

Hacer que la gente asuma mayor responsabilidad no es fácil. No sólo por preferencia de subordinados, sino porque muchos gerentes están acostumbrados a tratarlos como maquinaria que debe ser controlada.

Dejar que la gente tome iniciativa para definir y resolver problemas significa que la gerencia necesita aprender a apoyar en lugar de controlar. Los trabajadores por su parte requieren aprender a tomar responsabilidad.

El líder debe desarrollar la auto-confianza colectiva

“La gente no nace con autoconfianza. La persona con la mayor autoconfianza también puede ser anulada. La autoconfianza proviene del éxito, la experiencia, y el entorno organizacional. El papel más importante del líder es inculcar confianza en la gente. La gente debe estar dispuesta a tomar riesgos y responsabilidades. El líder debe respaldarlos cuando cometen errores”.

La facultación: componentes

Pocos empleados van a creer que luego de tomar un curso, por completo y emocionante que fuese están facultados para tomar decisiones importantes. La facultación tiene los siguientes componentes esenciales:

- **Entrenamiento.** Suministrar los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para tomar decisiones de mayor nivel de responsabilidad.
- **Responsabilidad.** Se deben fijar claramente las responsabilidades que debe desempeñar cada persona en su nuevo rol. Esto implica compromiso formal con metas concretas y definición de medidas de ejecutoria pertinentes.
- **Autoridad formal.** Las personas deben tener la autoridad formal necesaria para ejecutar sus nuevas responsabilidades. Esta definición de autoridad formal no debe dejar ninguna duda acerca de las atribuciones de cada rol, y la distribución de autoridad formal debe cubrir todas las áreas de responsabilidad evitando traslapes, redundancias y contradicciones entre los diferentes roles.

- **Motivación.** No basta con que las personas sepan qué es lo que deben hacer, que hayan aceptado responsabilidades y metas y que dispongan de autoridad formal para desempeñar sus papeles. Se requiere que tengan razones de fondo que las muevan a hacerlo. Las razones más duraderas se relacionan con la denominada motivación intrínseca: es la identificación profunda que existe entre la persona y su trabajo. Es la pasión y el interés que tiene la persona para desempeñar su papel.⁹
- **Apoyo institucional.** Asumir eficazmente nuevas responsabilidades requiere el apoyo de otras personas dentro de la organización. Esas personas deben suministrar información, insumos materiales, apoyo para la deliberación y respaldo para el desempeño de esas responsabilidades. Esto implica que ciertas normas y prácticas para compartir información y habilidades deben establecerse en la organización de manera que las nuevas prácticas y actitudes se difundan a todo lo ancho y largo de la organización.¹⁰ Eso implica modificar o eliminar los sistemas que socavan la visión del cambio y que representan obstáculos importantes al desempeño de nuevas responsabilidades. El apoyo institucional debe incluir el estímulo para la toma de riesgos y para la generación de ideas, actividades y acciones no tradicionales que impulsen el proceso de cambio.

La generación de ganancias a corto plazo: apoyo, retroalimentación y aprendizaje.

Todo proceso de cambio importante requiere mantener el apoyo del personal mientras se logran los resultados finales esperados del proceso. No es posible mantener ese apoyo por un período prolongado de tiempo (usualmente más de un año) si no se logran ganancias visibles a corto plazo en la ejecutoria de la organización.

La generación de ganancias a corto plazo es un ingrediente esencial del sistema de retroalimentación del proceso de cambio pues permite establecer el grado en el cual se está avanzando y obteniendo resultados. Es parte integral del proceso de aprendizaje organizacional pues pone a prueba las hipótesis que sustentan el proceso de cambio.

Es necesario planear desde el principio el logro de mejoras visibles en ejecutoria, o ganancias. Luego deben crearse esas ganancias y reconocer y recompensar visiblemente a los que hicieron posibles las ganancias con el fin de estimular a otros a seguir su ejemplo.

Aprendiendo y enseñando: involucrarse, compartir, cooperar, desarrollar acción conjunta.

El adiestramiento y la facultación requieren que todos, especialmente la alta gerencia, estén dispuestos a aprender. Para ello es indispensable que los líderes del proceso se involucren directamente en las nuevas tareas, que compartan las dificultades e incertidumbres propias del cambio, que cooperen estrechamente con todos en la

⁹ Un examen breve de la motivación intrínseca puede verse en la edición electrónica de "El Caballo Volador", capítulo 23, "Gerencia y Creatividad Empresarial".

¹⁰ Muchas empresas líderes en el mundo están impulsando procesos internos de difusión de conocimientos y destrezas entre su personal y fijando metas prioritarias para cada persona en ese sentido.

organización para atender los problemas que vayan surgiendo en el camino. En síntesis que sean capaces de desarrollar una acción conjunta en toda la organización. Que logren movilizar las energías de todos mediante su involucramiento intenso en el proceso.

Este involucramiento debe permitirles a los líderes actuar directamente sobre asuntos críticos y poner a prueba directa las premisas en que se sustentan el diagnóstico, la visión y la estrategia.

Este involucramiento le ayuda a los líderes en la tarea de manejar los conflictos internos. Esos conflictos son *inevitables* en procesos de cambio importantes. Además son *provechosos* para estimular el aporte de energía, información e interés de las personas involucradas. Sin embargo, el exceso de conflicto puede ser muy *dañino* para la organización, si se desgastan energías en luchas internas entre miembros de la organización. Por todo ello los líderes deben *manejar* los conflictos y no necesariamente *evitarlos*.

Regular la tensión: facilitar el aprendizaje y sostener el proceso

El trabajo adaptativo produce tensión. Antes de poner la gente a trabajar en problemas para los cuales no hay respuestas fáciles, el líder debe darse cuenta que la gente puede aprender hasta a un cierto ritmo. Al mismo tiempo, la gente debe sentir la necesidad de cambio a medida que la realidad presenta nuevos retos. No pueden aprender nada cuando están abrumados, pero si se elimina la tensión totalmente se quita el ímpetu para hacer trabajo adaptativo. Debido a que el líder tiene que lograr un balance delicado entre hacer que la gente sienta la necesidad de cambio y tenerlos abrumados por el cambio, el liderazgo es como caminar sobre el filo de una navaja.

El líder debe atender tres tareas fundamentales para mantener un nivel de tensión que sea productivo.

Primero. Debe crear un ambiente de apoyo. Tal como la olla de presión. Dejar escapar parte del vapor en ciertos momentos para evitar el estallido, pero mantener cierto nivel de presión para producir los resultados.

Segundo. Un líder es responsable por dirección, protección, orientación, manejo de conflicto y darle forma a las normas. Llenar esas funciones es importante para un gerente en condiciones de rutina, pero un líder involucrado en trabajo adaptativo usa su autoridad para atender sus responsabilidades de manera diferente.

- Dirección: identifica los retos adaptativos que enfrenta la organización y los asuntos y preguntas claves.
- Protección: manejando el ritmo de cambio.
- Orientación: hacia nuevos papeles y responsabilidades, aclarando las realidades del negocio y los valores claves.
- Mantenimiento de normas: mantener aquellas que deben perdurar y retar las que requieren cambio

Tercero. El líder debe tener presencia y equilibrio. Regular la tensión es probablemente el trabajo más difícil del líder. Las presiones para volver al equilibrio anterior son enormes. En la misma forma en que las moléculas golpean las paredes de la olla de presión, la gente golpea contra los líderes que están tratando de mantener la presión de trabajo duro y lleno de conflictos.

Aunque el liderazgo requiere el entendimiento del dolor del cambio (los temores y sacrificios asociados con reajustes mayores) también requiere la habilidad de sostenerse firme y mantener la tensión. De lo contrario escapa la presión y se pierde el estímulo para aprendizaje y cambio.

El líder tiene que tener gran capacidad emocional para tolerar la incertidumbre, la frustración y el dolor. Tiene que ser capaz de presentar preguntas difíciles sin demasiada ansiedad. Los empleados, los colegas y los clientes estarán observando las pistas verbales y no verbales que indican si el líder está en capacidad de mantenerse firme. El líder debe ser capaz de comunicar confianza en que él y ellos pueden enfrentar las tareas que tienen por delante.

El reto del adiestramiento y la facultación puede visualizarse como el desarrollo y fortalecimiento de las manos y los sentidos del proceso de cambio. Debe crear las capacidades para la acción incluidas las capacidades de los líderes, poner a prueba esas capacidades y crear un proceso de aprendizaje continuo en toda la organización.

El quinto reto: el reto de arraigar la nueva cultura

Para darle vigencia y durabilidad al proceso de cambio es necesario finalmente arraigar los cambios en la organización creando una nueva cultura o reformando la existente.

Consolidar las ganancias y producir más cambio.

Se debe usar la mayor credibilidad para cambiar todos los sistemas, estructuras, y políticas que no se ajustan entre sí, y que no calzan con la nueva visión. Se debe vigorizar el proceso con nuevos proyectos, temas, y agentes de cambio.

Seleccionar y ajustar recursos humanos

Se debe contratar, promover y desarrollar las personas que pueden implementar la visión del cambio.

Se deben identificar las personas que representen obstáculos insuperables para el avance del proceso de cambio y examinar en cada caso si es conveniente o no que continúen siendo miembros de la organización. Luego se deben hacer las modificaciones indispensables y por esta vía enviar mensaje a la organización acerca de intención de avanzar.

En los procesos de cambio usualmente no es posible convencer a todos los miembros de la organización a que cooperen para superar la crisis. Por tal razón, el gerente debe identificar los obstáculos insuperables derivados de comportamiento, actitudes y percepciones en el grupo y hacer las modificaciones indispensables en la composición de la organización.

Esto permite enviar a la organización un mensaje claro acerca de intención firme de avance en aspectos claves y de que el proceso de debate tiene ciertos límites que han sido fijados por la gerencia.

Arraigar nuevos enfoques en la cultura.

Se debe crear una mejor ejecutoria mediante comportamiento orientado al cliente y a la productividad, más y mejor liderazgo, y gerencia más eficaz.

Se deben articular las conexiones entre los nuevos comportamientos y el éxito de la organización. Se deben establecer los medios para asegurar el desarrollo del liderazgo y su sucesión.

¿Porqué el cambio cultural se produce al final, no al inicio?

La cultura no se manipula con facilidad. La cultura se transforma solo después de que:

- Se han alterado exitosamente las acciones de las personas
- El nuevo comportamiento ha generado beneficios tangibles para el grupo
- La gente percibe la conexión entre el nuevo comportamiento y el beneficio.

La tarea del liderazgo gerencial en períodos de crisis consiste en crear dentro de la organización una nueva cultura: nuevos valores, nuevas normas, nuevas creencias, y, especialmente, nuevos patrones de comportamiento.

Liderazgo en crisis es la creación, acumulación y unificación de energía dentro de la organización para obtener la legitimidad y el poder que permitan mover a la organización hacia el cambio necesario para superar la crisis.

El reto de arraigar la nueva cultura puede visualizarse como la creación de la columna vertebral del proceso de cambio. Debe fortalecer los cimientos que sostendrán a la organización en el futuro. Las nuevas normas y valores que serán el aglutinante de la acción organizacional.

El liderazgo y la creación del futuro

Podríamos definir liderazgo como el fenómeno por medio del cual las comunidades humanas crean su futuro. ¿Y qué más difícil y más retador que la creación del futuro?

Cuando se habla de que en una sociedad, en una empresa, en un país hay crisis de liderazgo, nos referimos a que en esa sociedad, empresa o país se percibe una incapacidad profunda para crear el futuro: obviamente nos referimos a un futuro mejor, pues futuro siempre habrá. El futuro siempre es inevitable: que sea mejor o no dependerá, en alto grado, del liderazgo.

Por ello el reto final del liderazgo organizacional en tiempos difíciles es movilizar a la organización para identificar los retos adaptativos que enfrenta y al desarrollar la capacidad para enfrentarlos crear su propio futuro.