

Cambios profundos, DONDE SEA QUE MIREMOS

OBSERVEMOS BREVEMENTE EL PAISAJE DE NEGOCIOS EN LATINOAMÉRICA: EMPRESAS MULTILATINAS QUE BUSCAN CRECER VELOZ E INORGÁNICAMENTE COMPRANDO OTRAS, COMPAÑÍAS COMPETIDORAS DE GRAN PORTE Y DIFERENTE NACIONALIDAD QUE DECIDEN INTEGRARSE Y DEBERÁN HACERLO BIEN Y RÁPIDO, FIRMAS QUE AL REALIZAR CAMBIOS EN SU ESTRATEGIA MODIFICAN ALGUNOS ASPECTOS PROFUNDOS DE SU IDENTIDAD... Y EL LECTOR SEGURAMENTE PUEDE AGREGAR OTROS EJEMPLOS. ADEMÁS DEL CONTEXTO DE TENDENCIAS SOCIALES, TECNOLÓGICAS Y GEOPOLÍTICAS REVOLUCIONARIAS, SABEMOS QUE ESTOS EJEMPLOS TIENEN UN HILO CONDUCTOR: CAMBIO ESTRATÉGICO PROFUNDO QUE DEMANDA PROCESOS DE LIDERAZGO RADICALMENTE DIFERENTES.

POR MARIANO BARUSSO*

“Cincuenta años atrás, la gente decía ‘todo está acelerándose’. Veinte años atrás, todavía decían ‘todo está acelerándose’. Siempre parece haber sido así. Y ahora, parece aún más”.
David Lynch, *Catching the Big Fish*

Antes de desarrollar esta nueva concepción de liderazgo, caracterizaremos el cambio al que nos referimos. Por cambio estratégico queremos decir que para que una empresa logre un desempeño sostenido en el tiempo, deberá generar un cambio de segundo y/o tercer orden. Para unificar criterios, recordemos que un cambio de primer orden representa modificaciones incrementales en las formas actuales de interpretación de la realidad y/o en la habilidad para resolver problemas en un contexto simbólico preacordado. Por otro lado, un cambio de segundo orden es

“un giro radical y discontinuo en los esquemas interpretativos, donde los paradigmas organizacionales son reformulados, y las normas y visiones del mundo son modificadas” (Bartunek, 1984). Por último, un cambio de tercer orden¹ se refiere al desarrollo de la capacidad del sistema para cambiar sus esquemas interpretativos en la medida que los eventos lo requieran (algo así como “aprender a aprender”).² Para simplificar, asimilaremos de aquí en más la idea de transformación, cambio profundo o cambio estratégico a la de cambio de segundo orden.

¹ Bartunek y Moch (1987).

² La comprensión de las lógicas y los procesos del cambio organizacional tiene muchos más planos en los cuales comprenderse, pero por razones de espacio en el presente artículo, nos limitaremos a este plano de los “niveles de cambio”.



“ Los cambios estratégicos implican por defecto no sólo el cambio mencionado en los esquemas interpretativos (cambio simbólico), sino también un cambio político en el sistema de interacciones y de poder (cambio político). De hecho, el cambio simbólico y el cambio político se necesitan mutuamente y deben darse juntos para generar un cambio profundo ”

En nuestra experiencia de consultoría organizacional y de investigación hemos comprobado que los cambios estratégicos implican por defecto no sólo el cambio mencionado en los esquemas interpretativos (cambio simbólico), sino también un cambio político en el sistema de interacciones y de poder (cambio político). De hecho, el cambio simbólico y el cambio político se necesitan mutuamente y deben darse juntos para generar un cambio profundo. Retomemos el ejemplo de las firmas competidoras de diferentes países que deciden integrarse: la única manera de lograr una posición de mercado superadora de la anterior y sustentable es resolviendo el problema de reidentificación de accionistas y empleados (cambio simbólico) y de lograr un nuevo nivel de coordinación de acciones entre personas que no se conocen y de culturas diferentes (cambio político). Si esto no se alcanza en los tiempos del mercado, la nueva empresa perderá su posición de liderazgo e, incluso, desaparecerá.

Esto nos lleva a la necesidad de pensar el liderazgo de los procesos transformacionales de una manera radicalmente diferente a la que estamos acostumbrados. Nos preguntamos: ¿existe un ejecutivo de características supranormales que pueda erigirse en líder inspirador y transformacional que guiará a cientos o miles de colaboradores de manera exitosa por este cambio? La respuesta es que, aunque existen ejecutivos con un perfil profesional superior al promedio, nunca han logrado ni lograrán cambios estratégicos por su propia individualidad heroica.

Durante casi un siglo nos han hecho creer en líderes con características personales únicas y nos hemos distraído de la verdadera comprensión de cómo ocurre el proceso de liderar.

EL CAMBIO PROFUNDO ES CONSECUENCIA DE UN LIDERAZGO COLECTIVO, DISTRIBUIDO Y RELACIONAL

“Y el suegro de Moisés le dijo: No está bien lo que haces.

Con seguridad desfallecerás tú, y también este pueblo que está contigo, porque el trabajo es demasiado pesado para ti; no puedes hacerlo tú solo”.

Éxodo 18:17-18

Nuestra actividad profesional y de investigación sobre el liderazgo en procesos de cambio estratégico nos ha permitido concluir que dicho liderazgo dista mucho de las concepciones individuales y heroicas tanto gerenciales como académicas de los últimos 80 años.³ Se ha reducido el liderazgo a las características y/o acciones de un individuo, más que a las funciones o procesos desplegados habitualmente por un conjunto de personas. Afirmamos que el liderazgo es un fenómeno de naturaleza colectiva, distribuida y relacional, que integra la acción individual de los “líderes” en su real contexto psicosocial. Es una idea novedosa y contracultural si

³ Aunque hay antecedentes importantes desde la década del 60, quedaron sepultados bajo el paradigma individual de concepción del liderazgo, y surgieron con mayor fuerza y consistencia hacia fines de la década del 90.

consideramos las concepciones vigentes sobre este tema, pero es mucho más explicativa de lo que realmente pasa y, por lo tanto, mucho mejor consejera sobre lo que “hay que hacer” para liderar un proceso de cambio organizacional significativo.

Es esperable que en una empresa –red de redes de personas, de lazos sociales y de prácticas profesionales que se autorregulan–, un individuo no tenga muchas posibilidades de catalizar un cambio por sí solo, por más características supranormales que posea. Las empresas cambian o no cambian porque hay grupos de personas que actúan concertadamente para que una u otra cosa suceda. Siempre fue así aunque no lo hayamos visto, y es particularmente cierto cuando de liderar cambios profundos se trata, porque lo que está en juego es transformar los sistemas de creencias, la infraestructura vincular y la configuración política de una organización conformada por decenas, cientos o miles de personas. Hagamos una prueba ácida: piense en cualquier líder empresarial famoso que le venga a la mente en este momento, ¿llegó a serlo por sus atributos personales o porque otros ejecutivos colaboraron para que lo fuera y, como mínimo, lo legitimaron en ese lugar? Quisiéramos ahora compartir los patrones que hemos descubierto –tanto en firmas locales como latinoamericanas– sobre esta perspectiva del liderazgo en procesos de cambio estratégico, para luego concluir con una invitación a la reflexión.

1. **Todo cambio estratégico requiere la suficiente “masa crítica” de liderazgo.** Hemos comprobado decenas de veces que los cambios organizacionales de segundo orden ocurren gracias a la diseminación del proceso de liderazgo en un conjunto de personas suficiente para multiplicar la disposición a favor del cambio en muchas otras. Esta condición tan buscada muchas veces por los ejecutivos del más alto nivel los desafía a buscar respuestas en el siguiente punto.

2. **El liderazgo es un fenómeno colectivo, distribuido y de naturaleza relacional.** La reconfiguración política y simbólica de la empresa requerida para su transformación se da a partir de la influencia legitimada de uno o varios grupos que son legitimados por la organización. Estos grupos de diferente alcance lideran a partir de lo

que llamamos una acción concertada legitimada para movilizar a la organización a recrear su identidad, su core de negocios o sus prácticas centrales. Es un proceso relacional que tiene dos características importantes:

- Es híbrido, porque oscila entre momentos de mayor concentración en pocas personas y momentos de mayor distribución entre muchas personas.
- Es heterárquico, porque, por su condición relacional, se despliega entre las jerarquías y funciones formales de la organización.

Gráfico 1. Distribución heterárquica del liderazgo

		División funcional			
		1	2	3	4
Niveles jerárquicos	4				
	3				
	2				
	1				

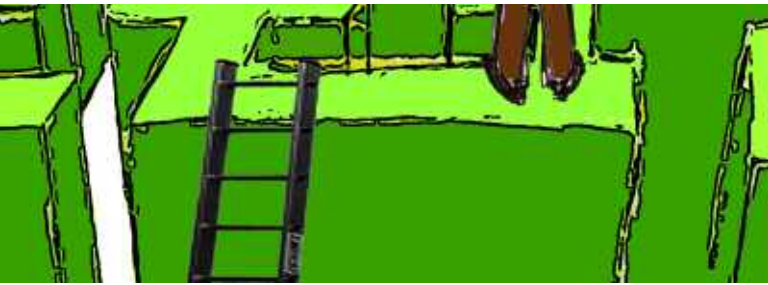
HETERARQUÍA

Fuente: Barusso, 2011, sobre Gronn (2009).

¿Hay condiciones favorecedoras de la distribución del liderazgo? Hemos comprobado que sí, en dos situaciones: primero, cuando el cambio implica un incremento en la complejidad de las tareas que la organización debe llevar a cabo y, segundo, cuando requiere una alta interdependencia externa y/o interna. En este último caso, trasciende incluso los límites aparentes de la organización entre grupos internos y externos a la firma (por ejemplo, líderes de otras firmas, de organismos reguladores o de sindicatos).

3. **Liderar implica ejercer funciones gerenciales vitales para la organización.** Más allá de la acción central de influencia que requiere el liderar, hay una serie de

“ Aunque existen ejecutivos con un perfil profesional superior al promedio, nunca han logrado ni lograrán cambios estratégicos por su propia individualidad heroica. Durante casi un siglo nos han hecho creer en líderes con características personales únicas y nos hemos distraído de la verdadera comprensión de cómo ocurre el proceso de liderar ”



funciones vitales para la organización cuyo ejercicio distingue el liderar de cualquier otro proceso basado en la influencia (por ejemplo, de una negociación firma-proveedor) y, por lo tanto, a los gerentes de cualquier otro integrante. Hemos identificado seis funciones generales que contribuyen a que las coaliciones de ejecutivos sean legitimadas en su rol de liderazgo:

- Gestión del entorno y adaptación de la empresa al mismo.
- Creación del proyecto empresarial, provisión de rumbo y objetivos.
- Modelación de la cultura corporativa.
- Desarrollo de la organización requerida.
- Despliegue del potencial de la capacidad humana.
- Gestión del desempeño.

En la práctica se priorizan aquellas funciones de liderazgo directamente ligadas a la supervivencia organizacional en un determinado momento, y otras pasan a un segundo plano. Por ejemplo, en una organización recién fundada en un ambiente de negocios muy competitivo y conflictivo a nivel sindical, la provisión de

rumbo y la gestión del entorno serán las funciones protagónicas que predominarán en sus primeros años.

4. Cuanto mejores los acuerdos formales de liderazgo, mayor su fuerza transformacional. La mayor fuerza transformacional del liderazgo distribuido surge cuando se detecta y respeta su devenir en las interacciones informales y, a la vez, se lo combina con acuerdos formales en el ejercicio de las funciones mencionadas. Esto es lo que llamamos una distribución alineada planificada, de probados resultados superiores en múltiples organizaciones en todo el mundo.⁴

Imagine el lector el poder de liderazgo que surge de la siguiente escena: un conjunto de grupos, legitimados por otros, que establecen acuerdos explícitos sobre las funciones gerenciales prioritarias para conducir el cambio, asignándose roles en el ejercicio de la misma y acordando las tácticas de influencia más alineadas con las necesidades del resto de los miembros de la organización.

5. Existen formas de influenciar más efectivas que otras. Toda acción concertada de liderazgo despliega un conjunto de tácticas de influencia hacia el resto del sistema. Hemos confirmado que hay tácticas más efectivas que otras:⁵ la inspiración de intereses trascendentes, la participación de los *stakeholders* y la búsqueda de racionalidad en la toma de decisiones tienen un impacto superior a aquellas basadas en la apelación a la lealtad, la transacción, la presión o en la apelación ascendente al poder formal. La razón es que las primeras son proveedoras de sentido y de mejores condiciones de seguridad psicológica para intentar cambiar y, por lo tanto, generan con mayor

REFERENCIAS

- Bartunek, J.M. (1984). Changing Interpretive Schemes and Organizational Restructuring: The Example of a Religious Order, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, N° 3, 355-372.
- Bartunek, J.M. y Moch, M.K. (1987). First-Order, Second-Order, and Third-Order Change and Organization Development Interventions: A Cognitive Approach, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 23, N° 4, 483-499.
- Barusso, M.R. (2011). El liderazgo como un fenómeno colectivo en procesos de cambio estratégico, Universidad de San Andrés, tesis de maestría (no publicado aún).
- Barusso, M.R. (2010). Cambio organizacional, una revisión actualizada, Universidad de San Andrés (no publicado aún).
- Beyer, J.M. (1999). Taming and promoting charisma to change organizations, *The Leadership Quarterly*, 10(2): 307-330.
- Brown, M.H. y Hoskings, D.M. (1986). Distributed leadership and skilled performance as successful organization in social movements, *Human Relations*, 39(1): 65-79.
- Denis, J. L., Lamothe, L. y Langley, A. (2001). The Dynamics of Collective Leadership and Strategic Change in Pluralistic Organizations, *The Academy of Management Journal*, Vol. 44, N° 4, 809-837.
- Elron, E. y Vigoda-Gadot, E. (2006). Influence and Political Processes in Cyberspace. The Case of Global Virtual Teams, *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol 6(3): 295-317.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Greenwood, R. y Hinings, C.R. (1993). Understanding Strategic Change: The Contribution of Archetypes, *The Academy of Management Journal*, Vol. 36, N° 5, 1052-1081.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership. En Leithwood, K. y Hallinger, P., *Second International Handbook of Educational Leadership and Administration, Part Two.*, Great Britain, Dordrecht, Kluwer Academic Publishers, 613-696.
- Gronn, P. (2009a). From Distributed to Hybrid Leadership Practice. En Harris, A. *Distributed Leadership, Different Perspectives*, Springer.
- Harris, A. (2009) *Distributed Leadership. Different Perspectives*, Springer.
- Harris, A., Leithwood, K., Day, C., Sammons, P. y Hopkins, D. (2007). Distributed leadership and organizational change: Reviewing the evidence, *Journal of Educational Change*, Vol. 8, N° 4, 337-347.
- Jaques, E. y Clement, S.D. (1991). *Executive leadership: a practical guide to managing complexity*, Oxford, Basil Blackwell.
- Hinings, C.R. y Greenwood, R. (1988). *The dynamics of strategic change*, Oxford, England, Blackwell.
- Hodgson, R.C., Levinson, D.J. y Zaleznik, A. (1965). *The executive role constellation*, Boston, Harvard Business School Press.
- Kotter, J. (1995). Leading change: why transformation efforts fail, *Harvard Business Review*.
- Leithwood, K. Mascal, B. y Strauss, T. *Distributed Leadership According to the Evidence*, London, Routledge.
- Parry, K. y Bryman, A. (2006). Leadership in organizations. *The Sage Handbook of Organization Studies*, 2° Ed.. Sage.
- Pearce, C.L. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work, *Academy of Management Executive*, Vol. 18, N° 1.
- Pettigrew, A., Woodman, R. y Cameron, K. Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research – Source, *The Academy of Management Journal*, Vol. 44, N° 4 (Aug. 2001), pp. 697-713.
- Porras, J.I. y Silvers, R.C. (1991). Organizational Development and Transformation, *Annual Review of Psychology*, 42: 51-78.
- Robertson, P., Roberts, P. y Porras, J. Dynamics of Planned Organizational Change: Assessing Empirical Support for a Theoretical Model | Source: *The Academy of Management Journal*, Vol. 36, N° 3 (Jun. 1993), pp. 619-634, Published by Academy of Management.
- Spillane, J., Halverson, R. y Diamond, J. (2001). *Towards a Theory of Leadership Practice: A Distributed Perspective*, Northwestern University, Institute for Policy Research Working.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing, *The Leadership Quarterly*, Vol. 17, N° 6, 654-676.
- Van de Ven, A., y Poole, M.S. Explaining Development and Change in Organizations. Source: *The Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 3 (Jul. 1995), pp. 510-540, Published by Academy of Management.
- Weick, K. E. y Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. In J. T. Spence, J. M. Darley y D. J. Foss (Eds.), *Annual review of psychology*, Vol. 50: 361-386. Palo Alto, CA, Annual Reviews.

velocidad la apropiación por parte de los *stakeholders* directamente implicados en el cambio que se persigue.

REFLEXIÓN FINAL

“Es un sinsentido suponer que todas o casi todas las conductas de las personas son causadas por algo que ‘el líder’ hace”.
Beyer, 1999:311

Existen numerosas recomendaciones prácticas sobre este tema, pero el propósito de este artículo es tan sólo presentar una concepción diferente del liderazgo en los procesos de cambio, por ello dejamos al lector algunas preguntas para reflexionar:

1. ¿Puede reconocer en su organización los diferentes colectivos que la lideran? (para cambiar o para no cambiar).
2. Si su organización afronta un cambio profundo, ¿cuenta con la suficiente masa crítica de liderazgo para impulsarlo y sostenerlo?
3. ¿La alta gerencia conoce y potencia en favor del cambio a las diferentes coaliciones informales que ejercen una influencia legitimada por otros grupos de la organización?

4. ¿El equipo de conducción ha logrado conformar un patrón distribuido alineado?, ¿qué lo ha facilitado o impedido?, ¿qué podría hacer mejor o diferente?

5. ¿Es consciente de si usted mismo forma parte de una acción concertada de liderazgo?, ¿puede identificar quiénes le dan forma hoy a esta acción?, ¿reconoce qué funciones de liderazgo ejerce y por qué son bien recibidas por otros grupos?

6. ¿Qué tácticas de influencia son las que predominan?, ¿cuáles han demostrado tener mejor y peor impacto?

Si la lectura de este tema le ha generado alguna de estas preguntas u otras, lo invitamos a que las mantenga vivas, ya que el replanteo de nuestras creencias sobre lo que realmente es e implica liderar es uno de los cambios más profundos y serios que deberemos afrontar en nuestro convulsionado mundo del siglo XXI.

*Es consultor en *management* y transformación organizacional, con 20 años de experiencia en firmas argentinas y latinoamericanas. Socio de la firma AMG Consulting Group, licenciado en Psicología Organizacional de la Universidad de Belgrano y magíster en Estudios Organizacionales de la Universidad de San Andrés.

⁴ Véanse referencias al final del presente artículo.

⁵ Aun en empresas con diferentes culturas corporativas.

PIE NUEVO