

LIDERAZGO Y CAMBIO ESTRATÉGICO

Paradojas y desafíos en la gestión del capital humano

Jorge XAVIER SALDANHA¹

RESUMEN

El análisis de los fenómenos organizacionales en el corriente siglo XXI nos permite ser testigos de cambios revolucionarios, inspirados en el aporte de las ciencias de la vida (biología y medicina) y los impresionantes avances en la física, la química, las matemáticas y –particularmente- con un sostenido desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

En un mundo cualitativamente diferente, la visión y los enfoques más tradicionales basados en una lógica mecanicista-racional, sufren serios cuestionamientos como consecuencia de su incapacidad para explicar fenómenos organizacionales tales como los diferentes estilos de vida, la complejidad, la sorprendente proliferación de mitos y creencias pese al impresionante desarrollo científico, los valores emergentes, las paradojas y los enigmas propios de un mundo generalmente caótico. Se plantea un breve análisis de las causas de la crisis de ese modelo mecanicista, y de las respuestas planteadas desde el ámbito de la gestión, así como de las razones por las cuales en general no se sostienen.

En este tipo de contextos, el liderazgo y el cambio surgen como elementos relevantes para la gestión de las organizaciones. Para entender estos fenómenos, se requiere “sentir”, “pensar” y “actuar”, mezclando la lectura crítica de los diferentes aportes desde un plano teórico, con los resultados de las investigaciones de campo, a partir de una visión comprensiva y constructiva de la vida organizacional. Los desarrollos más recientes en la Administración, cuestionan la visión mecanicista propia de muchos teóricos de la gestión (el “mito” de la razón científica), y en su lugar promueven el estudio de las nuevas fuentes de creación de valor (cultura organizacional, creatividad, innovación, comunicación, compromisos, motivación, valores).

En el documento se efectúa un análisis de los aportes más recientes desde un plano fundamentalmente teórico a partir de un enfoque prescriptivo, presentando modelos de liderazgo que resulten aplicables a organizaciones centradas en personas y tecnología. Para ello, se plantean las nuevas formas de organización para enfrentar la complejidad y se

¹ Profesor Titular, Facultad de Ciencias Económicas y de Administración (UDELAR), Departamento de Ciencias de la Administración, Cátedra de Administración General

analizan las características de la gestión para el cambio estratégico, identificando los desafíos centrales de la acción gerencial y se plantean propuestas en relación con el liderazgo, destacando su importancia en la generación de procesos de cambio y transformación organizacional.

Se descarta la existencia de un “modelo ideal de líder” así como de un “modelo ideal de organización”, promoviendo en su lugar la construcción de un modelo adecuado a las características de las organizaciones basadas en el conocimiento y en la promoción de talentos. Como lecciones y desafíos finales, se plantean algunos enigmas y paradojas de difícil solución, para cuya resolución ese “liderazgo auténtico y transformador” puede resultar un aporte trascendente.

Palabras claves: Organizaciones, Gestión, Liderazgo, Conocimiento, Cambio

I) Introducción

El análisis de los fenómenos organizacionales en el corriente siglo nos permite ser testigos de cambios revolucionarios, inspirados en el aporte de las ciencias de la vida y los impresionantes avances en la Física, la Química, las Matemáticas y –particularmente- con un sostenido desarrollo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

En un mundo cualitativamente diferente, la visión y los enfoques más tradicionales basados en una lógica mecanicista-racional, sufren serios cuestionamientos como consecuencia de su incapacidad para explicar fenómenos organizacionales tales como los diferentes estilos de vida, la complejidad, la sorprendente proliferación de mitos y creencias pese al impresionante desarrollo científico, los valores emergentes, las paradojas y los enigmas propios de un mundo generalmente caótico. Señala Jean-Claude Carrière que *“la creencia siempre es más fuerte que el conocimiento, podemos sorprendernos y deplorarlo, pero así es”* (Eco, 2010).

En este tipo de contextos, el liderazgo y el cambio surgen como elementos relevantes para la gestión de las organizaciones. Para entender estos fenómenos, se requiere “sentir”, “pensar” y “actuar”, mezclando la lectura crítica de los diferentes aportes desde un plano teórico, con los resultados de las investigaciones de campo, a partir de una visión comprensiva y constructiva de la vida organizacional. Los desarrollos más recientes en la Administración, cuestionan la visión mecanicista propia de muchos teóricos de la gestión (el “mito” de la razón científica), y en su lugar promueven el estudio de las nuevas fuentes de creación de valor (cultura organizacional, creatividad, innovación, comunicación, compromisos, motivación, valores).

En el presente documento, se efectúa un análisis de los aportes más recientes desde un plano fundamentalmente teórico a partir de un enfoque prescriptivo, presentando un modelo de liderazgo que resulte aplicable a organizaciones centradas en personas y tecnología. Para ello, se plantean las nuevas formas de organización para enfrentar la complejidad, y se analizan las características de la gestión para el cambio estratégico, identificando los desafíos centrales de la acción gerencial y se plantean propuestas en relación con el liderazgo. Como lecciones y desafíos finales, se plantean algunos enigmas y paradojas, para cuya resolución el “liderazgo auténtico y transformador” puede resultar un aporte trascendente.

II) La gestión de organizaciones en el Siglo XXI

1. La crisis del paradigma mecanicista-racional de gestión

Los cambios revolucionarios en el entorno, han provocado el desarrollo de la denominada “Nueva Economía”, en un mundo dominado por la economía digital que se caracteriza por:

- Progreso tecnológico cada vez más acelerado
- Mercados más segmentados
- Clientes más informados
- Alcance geográfico de los negocios
- Mayores presiones para disminuir costos
- Aumento de la importancia del conocimiento
- Creciente importancia de la gestión de los recursos humanos
- Cambio del rol de los gobiernos, desde el énfasis en la protección a las industrias nacionales a un papel de impulsores del libre comercio.

El modelo jerárquico tradicional presenta una serie de “defectos de construcción” que dificultan el aprendizaje organizacional. A nivel horizontal, genera barreras de gestión propias de las diferencias jerárquicas, en tanto a nivel vertical se generan barreras funcionales, dando como resultado la aparición de verdaderas “islas operativas” que provocan: filtración de la información, atrincheramiento funcional, problemas de dirección y de coordinación.

Al respecto, Gary Hamel y Bill Breen (Hamel, 2008) caricaturizan diciendo que *“cuando se la compara con los impresionantes cambios que hemos presenciado durante el último medio siglo en los campos de la tecnología, los estilos de vida y la geopolítica, la práctica gerencial parece haber evolucionado a paso de tortuga”*.

2. Algunas respuestas desde el ámbito de la gestión

Frente a los problemas no resueltos por los enfoques más tradicionales, en la década de los 80 se observa un proceso de renovación de la gestión empresarial, con la aparición de nuevos modelos de gestión basados en la racionalidad instrumental: Total Quality Management, Lean Management y Reingeniería de Procesos de Negocios. Estos modelos se basaban en:

- un aplanamiento de las estructuras y jerarquías (downsizing)
- pensamiento orientado a los procesos
- orientación al cliente
- orientación a la tecnología

a) La Gestión de Calidad Total (Total Quality Management)

El concepto fundamental es la centralización en el cliente. Kaoru Ishikawa (Ishikawa, 1985) señala que la calidad es parte de una nueva filosofía integral de gestión, que busca y promueve la mejora continua en todas las áreas y funciones de la organización, involucra al personal completo y fija su objetivo final en la satisfacción plena del cliente. Según este enfoque, la satisfacción del cliente descansa en tres pilares: la orientación al cliente, la orientación al personal, y la orientación a los procesos claves.

b) Lean management

Basado en el sistema de producción desarrollado por Toyota, apunta a lograr una organización y producción “delgada”, sin “grasa”, mediante el trato cuidadoso de todos los recursos disponibles de la organización. Se basa en una serie de principios:

- trabajo en equipo
- autorresponsabilidad
- retroalimentación
- orientación al cliente
- generación de valor como tarea prioritaria
- estandarización
- mejoramiento continuo
- anticipación y prevención

c) Reingeniería

Desarrollado por Michael Hammer y James Champy (Hammer, 1994), busca analizar cómo y por qué se hacen las cosas, rediseñar procedimientos, eliminar trámites y simplificar procesos. Afirman que “la reingeniería es dar marcha atrás a la revolución industrial, rechazando el paradigma industrial de Adam Smith: la división del trabajo, las economías de escala, el

control jerárquico. La reingeniería es buscar nuevos modelos de organización. La tradición no cuenta para nada. La reingeniería es un nuevo comienzo”.

Sin embargo, parece claro que la reingeniería se basa en similares elementos que las ideas expuestas por Taylor, aunque aplicadas ahora a los procesos.

3. ¿Por qué esas respuestas no se sostienen?

Existe una muy abundante literatura sobre la crisis del modelo racional de gestión y organización, basada –entre otros aspectos- en que no posee la capacidad para enfrentarse exitosamente a la creciente complejidad del entorno y a las exigencias de la sociedad policéntrica y multicultural propia del siglo XXI. Entre los nuevos desafíos que definen este entorno, se citan (Hamel, 2008):

- La liberalización, unida a las tecnologías que permiten reducir las escalas, ha minimizado las barreras de entrada en toda una gama de industrias. El resultado es que los oligopolios comienzan a fragmentarse para dar paso a una competencia anárquica.
- Los resultados de la competencia son cada vez menos el producto del poder del mercado y más de la sagacidad para negociar.
- La digitalización de cualquier cosa que no esté “anclada al piso” amenaza a las compañías que se ganan la vida gracias a la creación y venta de propiedad intelectual.
- Internet ha trasladado en muy poco tiempo el poder de negociación de las manos de los productores a los consumidores.
- Los ciclos de vida de las estrategias se acortan.
- Los costos cada vez más bajos de las comunicaciones y la globalización están abriendo las puertas de las industrias a un importante número de competidores nuevos que llegan con unos costos extremadamente bajos.

Todos somos prisioneros de nuestros paradigmas, y los gerentes son cautivos de un paradigma que ubica la búsqueda de la eficiencia por encima de cualquier otra meta. ¿Cómo enfrentar esos desafíos? Afirma Reinhardt Friedmann (Friedmann, 2004) que será indispensable dar un “salto cuántico” hacia una gestión orgánico-sistémica que involucre un nuevo tipo de pensar, contemplar, sentir y actuar de forma “orgánica”, es decir, hacia una gestión con “high dynamability” (alto dinamismo y flexibilidad) a nivel individual, grupal y organizacional.

En el paradigma competitivo actual, esto supone un desafío al que las empresas nunca antes habían tenido que hacer frente. Expresan Peter Cheese, Robert J. Thomas y Elizabeth Craig (Cheese, 2008), que para superar ese desafío es necesario un nuevo enfoque inspirado en un equipo de liderazgo conformado a partir de una nueva estrategia y soportado por habilidades específicas. *“Estamos adentrándonos en la era del talento y ya no es suficiente con aferrarse al tópico tan utilizado de “las personas son nuestra mejor baza”, sino que hay que actuar al respecto”*, afirman.

4. Un nuevo modelo de gestión

Frente a esa crisis del paradigma racional, la denominada “Nueva Ciencia” se está convirtiendo en un importante marco de referencia para la gestión. Se nutre de los hallazgos en las ciencias de la vida y los avances en la física, química, matemáticas y tecnologías de la información. ¿Cuáles son sus bases?

La primera de esas bases es un nuevo paradigma, sustentado en la teoría del caos y de la complejidad. Las investigaciones en relación con el desarrollo de sistemas computacionales para pronosticar el clima, determinaron que es virtualmente imposible efectuar un pronóstico exacto del estado del tiempo porque se trata de un sistema complejo y dinámico ... como las organizaciones. Ese aporte generó el nacimiento del concepto de “sistema dinámico no lineal” (o “caos determinista”).

¿Cuáles son las reglas que rigen estos “sistemas caóticos”? Básicamente son tres:

- a) Aunque un sistema caótico comience en perfecto orden, terminará disolviéndose en completa desorganización.
- b) Los sistemas caóticos tienen una extrema sensibilidad a las condiciones iniciales; una variación ínfima desemboca en una gran variación final.
- c) La evolución de un sistema caótico se puede predecir con alta probabilidad de ocurrencia en el corto plazo, pero más allá su comportamiento es errático. Como ejemplo, se habla del “efecto mariposa”² según el cual el aleteo de una mariposa en la

² Efecto mariposa: Refiere a la noción de sensibilidad a las condiciones iniciales dentro del marco de la teoría del caos. Dadas unas condiciones iniciales de un determinado sistema caótico, la más mínima variación en ellas puede provocar que el sistema evolucione en formas completamente diferentes.

Selva Amazónica puede desembocar en una tormenta en el desierto de Arizona. “El sistema amplifica las perturbaciones”, y quizás el mejor ejemplo en el ámbito de las organizaciones sea el fenómeno de los mercados financieros en situaciones de crisis. Afirman los promotores de este enfoque que el caos está en todas partes ... ¡y que funciona!. Es el mecanismo básico de la naturaleza, que subyace a todos los fenómenos estructurales y funcionales dentro del ámbito de la vida.

El paradigma de la Nueva Ciencia se conoce como “Estudio de los Sistemas Complejos”, que se ubican entre la categoría de orden -entendida como sinónimo de determinismo y previsibilidad total de la naturaleza- y el caos -concebido como azar y desorden total-. De acuerdo con la teoría de la complejidad, los organismos son sistemas complejos, vivos y abiertos que mantienen un permanente intercambio de energía con su entorno.

a. Aplicación de los principios de la Nueva Ciencia

Desarrollada por Margaret Wheatley (Wheatley, 1999), la “Nueva Gestión Científica” se basa en los vínculos entre las ciencias naturales y las organizaciones, a partir de la observación de los fenómenos de auto-organización y renovación. De acuerdo con este enfoque, los desequilibrios son condición para el desarrollo; hay renovación de las estructuras y procesos, mientras se mantiene la integridad.

Por su lado, Karl Weick (Weick, 1979) destaca un “dilema de observación”, señalando que todos, de una manera u otra, participamos en la creación de nuestra realidad organizacional: “El medio ambiente que preocupa a la organización es definido por la organización misma”, destaca. No hay una realidad objetiva; el ambiente que experimentamos no existe “fuera” de nosotros sino que es co-creado a través de nuestros actos de observación; es decir: lo que elegimos observar y respecto a qué nos preocupamos. Como sustento de su afirmación, usa el denominado “problema de la observación” a través del ejemplo del “gato de Schrödinger”³.

³ Citado por M. Wheatley. El experimento explora el rol del observador en la evocación de la realidad, y consiste en un gato encerrado en una caja con sólidos muros no transparentes, con un dispositivo que, al activarse, libera veneno o alimento. Cuando el mecanismo se activa, el gato enfrenta su destino ¿o no lo enfrenta?. Schrödinger argumenta que hasta el momento de la observación, el gato está “vivo y muerto”. Cuando nadie lo observa, el gato existe como potencialidad. Es imposible decir que está vivo o muerto, hasta que lo observamos. Trasladado al ámbito de las organizaciones, enseña que dentro de cada puesto se encuentra un “gato”: un ser humano lleno de potencialidades, cuyo destino es determinado, a menudo, por la observación. Si recibe apoyo, confianza y una

Pero también hay conceptos propios de las ciencias físicas, como el “espacio”, las “relaciones” y los “campos”, que tienen importancia en el mundo organizacional. La influencia invisible de los campos ayuda a manejar mejor aspectos de la vida organizacional como la visión, los valores y la cultura, que expresan la claridad de una organización acerca de sus propósitos y dirección. Para las organizaciones, el desafío consiste en llenar el “espacio” con mensajes coherentes. La generación, comunicación y transformación de la información aparece como un elemento relevante para conducir la organización.

Todos participamos activamente en la creación de nuestros mundos; la participación en el cambio y el sentido de pertenencia comprometen a las personas. La gente apoya aquello que ayuda a crear. Un factor clave de éxito en los procesos de cambio consiste en trabajar con todo el sistema y conectarlo más consigo mismo; para que cambie, necesita aprender más acerca de sí mismo.

En este enfoque, el estilo de resolución de problemas sobre la base de la racionalidad, no es el más apropiado para enfrentar un mundo externo irracional e impredecible, y un mundo interno cada vez más “virtual”. La gestión bajo condiciones de turbulencia del entorno requiere habilidades totalmente diferentes, en especial para aceptar la dinámica y la complejidad.

El paradigma de la complejidad aplicado a la gestión de las organizaciones parte del supuesto de que el mundo es tan interdependiente que nada es totalmente predecible. Las organizaciones con estructuras complejas, fronteras difusas, roles ambiguos, múltiples líneas de reporte, ámbitos de responsabilidad traslapados, estarán mejor preparadas para abordar de modo efectivo las tareas que demanda la enorme complejidad. A medida que aumenta la complejidad del negocio y la dinámica del entorno, crece la necesidad de remplazar la estructura jerárquica por otros esquemas. Algunas alternativas son: el trabajo por proyecto y de equipo, cooperación transversal u horizontal, líneas directivas multidimensionales, mayor delegación de competencias y responsabilidad a nivel operativo, y creación de unidades auto-organizadas conectadas en red.

actitud apreciativa, se transformará en un ser activo y vivo. En las organizaciones se juega a diario con el “gato de Schrödinger”, decidiendo el destino de cada uno (su cualidad de estar vivo o muerto).

b. Nuevas formas de organización para enfrentar la complejidad

- **La organización orientada al aprendizaje**

La empresa del Siglo XXI tiene que ser una organización que aprende permanentemente. El término “learning organization” fue desarrollado por Peter Senge (Senge, 1994), refiriendo a aquella que expande continuamente su capacidad de crear su futuro. Postula que son cinco las “disciplinas” que constituyen una organización que aprende:

- Maestría personal
- Modelos mentales
- Visión
- Aprendizaje en equipo
- Pensamiento sistémico

Pero la organización que aprende funcionará solamente si vincula sistemáticamente las disciplinas o tecnologías parciales. Las cinco disciplinas convergen para innovar en las organizaciones inteligentes, por lo que es vital que se desarrollen como un conjunto. Por eso, el pensamiento sistémico es esa “quinta disciplina”, que integra a todas las demás, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica. En la siguiente figura, se exponen sus componentes fundamentales:

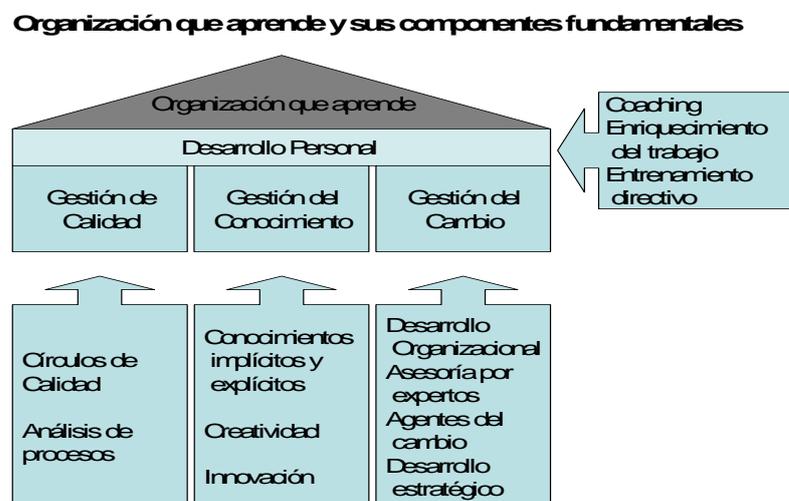


Figura 1: Organización que aprende

¿Cómo lograr una “organización que aprende”? Para ello se requiere la capacidad del nivel directivo de implicar a todo el personal, que debe transformarse en co-participante y co-creador, en base a un sistema de objetivos visionarios.

Los factores “soft” (cultura organizacional, comunicación, gestión de recursos humanos) son los que inciden fuertemente en el aprendizaje. Una organización que aprende no es sostenible sin una concepción estratégica del desarrollo del personal y del desarrollo organizacional. La productividad depende, de un modo esencial, del personal, su motivación y su grado de satisfacción. Marcos Lima y Nicolás Majluf (Lima, 2002) afirman que las personas y sus relaciones son la base del capital social, donde reside la verdadera “arma diferencial”. Agrega Peter Senge (Senge, 1994) que las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización. La clave está más que nunca en el personal, en su motivación, en su capacidad de entender la realidad y en su aptitud de adaptarse, crear e innovar.

- **La organización apreciativa**

Se apoya en el concepto de “indagación apreciativa” desarrollado por David Cooperrider (Cooperrider, 2000), basado en enfatizar lo positivo. Se inspira en las siguientes ideas:

- a. Principio de la anticipación y de lo positivo, según el cual una imagen del futuro precede al cambio actual.
- b. Principio de la poética, mediante el cual la imagen colectiva permite la transformación constructiva de la organización. Refiere a configurar metáforas básicas y seguir escribiendo poéticamente la historia de la organización.
- c. Cultura apreciativa y espacios emocionales. El apreciar involucra la inversión de emociones y conocimientos para crear la imagen positiva de un futuro deseado.

III) Gestión para el cambio estratégico

“Times are changing” (Bob Dylan)

El dinamismo y la mayor complejidad del entorno implican un considerable aumento en las demandas de cambio en las organizaciones. “Drive change or it will drive you”, es una de las

celebres frases de Jack Welch, ex CEO de General Electric. La capacidad de generar cambios profundos en forma sostenida, es hoy un factor crítico para el éxito.

1. El gerente como Agente de Cambio

Como señala Peter Senge (Senge, 1994), los gerentes tienen que dejar de pensar como mecánicos y actuar como si fueran jardineros. El gerente clásico está siendo remplazado por un “agente de cambios”. La imagen de un malabarista o un equilibrista es la que mejor representa al futuro gerente, cuyo trabajo consiste en fomentar la diversidad y organizar la libertad de movimiento. Ya no se trata de “producir orden” sino de poner en marcha y mantener el cambio.

La conducta humana en el trabajo no funciona como piensan muchos ejecutivos, afirman David Rock y Jeffrey Schwartz (Rock, 2006). En base a sus investigaciones, establecen algunas conclusiones respecto del cambio organizacional:

- El cambio implica sufrimiento, ya que provoca sensaciones fisiológicas de molestia.
- El conductismo no funciona. Las iniciativas de cambio basadas en incentivos y amenazas raras veces tienen éxito en el largo plazo.
- El humanismo está sobrevalorado. El método empático convencional de conexión y persuasión, no cautiva lo suficiente a la gente.
- La expectativa da forma a la realidad. Los preconceptos de las personas tienen un efecto significativo sobre aquello que perciben.
- La densidad de la atención da forma a la identidad. Una atención reiterada, resuelta y focalizada puede llevar a una evolución personal duradera.

2. ¿Planificación, o Cambio Estratégico en tiempo real y a gran escala?

¿Qué impactos generan estas concepciones sobre la planificación estratégica? Muchos estudios señalan que las organizaciones exitosas en el mundo actual, no desarrollan procesos de planificación estratégica tal como lo señalan los libros de texto, ya que no brindan respuestas eficientes y eficaces a los problemas. Entre las razones de este aparente fracaso, se

señalan: el “mito planificador”, la dicotomía de formulación e implantación de la estrategia, y la focalización en el contenido del proceso más que en sus objetivos y resultados.

En relación con el “mito de la planificación”, Henry Mintzberg (Mintzberg, 1991) demostró que la suposición de que el desarrollo de la estrategia puede considerarse como una construcción mental del futuro, que se inicia conscientemente y posteriormente se pone en práctica, normalmente no coincide con la realidad. Al limitarse a un enfoque de “estrategia deliberada” se excluyen los muy valiosos procesos de aprendizaje generados en la etapa de implantación. En su lugar, destaca el enorme valor de las “estrategias emergentes” que se generan durante todo el proceso, posibilitando un aprendizaje y construcción interactivos mediante ciclos de “acción-feedback-reflexión-nueva acción”, que terminan conformando verdaderos patrones estratégicos.

¿Es posible un pensamiento estratégico creador basado en un proceso formal riguroso? ¿Es deseable comprometerse con un gran esquema racional como una manera de proyectar la organización hacia el futuro? James B. Quinn (Mintzberg, 1991) considera que la planificación formal es un componente de importancia en una estructura compleja en continua evolución, en la que se hacen presentes con gran fuerza, acontecimientos políticos y esfuerzos analíticos que se combinan de diversas formas para determinar la estrategia general. Expresa que el proceso real es usualmente fragmentado, evolutivo y, en gran parte, intuitivo. Sostiene que en las organizaciones bien dirigidas, los gerentes guían secuencias de acciones y acontecimientos incrementalmente hacia una estrategia que recoge muchos de los principios de las estrategias formales. Pero los ejecutivos de alto nivel rara vez diseñan su estrategia general o siquiera sus segmentos principales, en el ciclo de planificación formal. En vez de ello, hacen uso de una serie de procesos incrementales que estructuran estrategias principalmente a niveles más desagregados, tras lo cual integran estas estrategias parciales. La lógica que hay detrás de la formulación de esta estrategia incremental es tan poderosa que, más bien que una aproximación a un sistema de planificación formal, parece proveer un “modelo normativo para la toma de decisiones estratégicas”.

La dicotomía entre formulación e implantación de la estrategia, refiere a que normalmente las funciones de planificación son asignadas a niveles directivos con el apoyo de consultores externos (los “iluminados”), en tanto su ejecución es responsabilidad de los mandos inferiores. Se pierde así el enorme valor del conocimiento directo de los niveles involucrados

en la puesta en práctica. Señala Henry Mintzberg (Mintzberg, 1991) que “la idea de que la estrategia es algo que debe ocurrir lejos de los detalles de la vida cotidiana, es una de las falacias de la gestión estratégica”.

Finalmente, en relación con la focalización en el contenido y no en el proceso, se señala que es frecuente que en la planificación estratégica se descuiden los aspectos relacionados con la generación de energía para el cambio, el desarrollo de redes, el alineamiento y reforzamiento de las personas, la internalización y el vínculo emocional con las propuestas. La pretensión de alcanzar planes técnicamente perfectos va en desmedro de los factores “soft” que hacen a la cultura de la organización, tales como las creencias, las conductas, el comportamiento, la experiencia, la emoción y la intuición.

En esta línea de pensamiento, Michael Porter (Porter, 2007) destaca la importancia del liderazgo para la estrategia. “La estrategia no es algo que emerja de un proceso de consenso de abajo hacia arriba. Las compañías cuya estrategia es realmente buena casi siempre tienen un muy sólido presidente ejecutivo, alguien que no tiene miedo de liderar y de tomar decisiones”, afirma. “Se requiere un líder con mucha confianza, mucha convicción, y que sea realmente bueno para comunicar”.

- **Cambio estratégico en tiempo real y a gran escala**

El Cambio Estratégico en Tiempo Real (RTSC, Real Time Strategic Change) es un enfoque planteado por Robert Jacobs (Jacobs, 1997), consistente en principios que posibilitan un cambio rápido, sustentable y a nivel de toda la organización. Se basa en la denominada “Fórmula del cambio”:

$$\text{Cambio} = \text{Descontento} \times \text{Visión} \times \text{Acciones} > \text{Resistencia}$$

Expresa que la posibilidad de generar **Cambios** exitosos, es el resultado del **Descontento** con la situación actual, una **Visión** clara del estado final deseado, las **Acciones** o primeros pasos dados en ese sentido, que deben ser superiores a la **Resistencia** al cambio (los costos del cambio). Si cualquiera de esos componentes de la fórmula es cero, el resultado final será cero y por tanto no podrá superar la resistencia al cambio. Este es el fundamento del RTSC,

consistente en reunir a los actores claves de una organización en un mismo espacio – incluyendo a sus stakeholders-, a efectos de actuar sobre los tres componentes de la fórmula en simultáneo.

El cambio estratégico a gran escala desarrollado por la consultora DTA (Dannemiller Tyson Associates, 2000) se basa en el método RTSC, mediante la aplicación de un “modelo de acción-aprendizaje a gran escala” (planificar–hacer–evaluar–actuar) según el siguiente esquema:

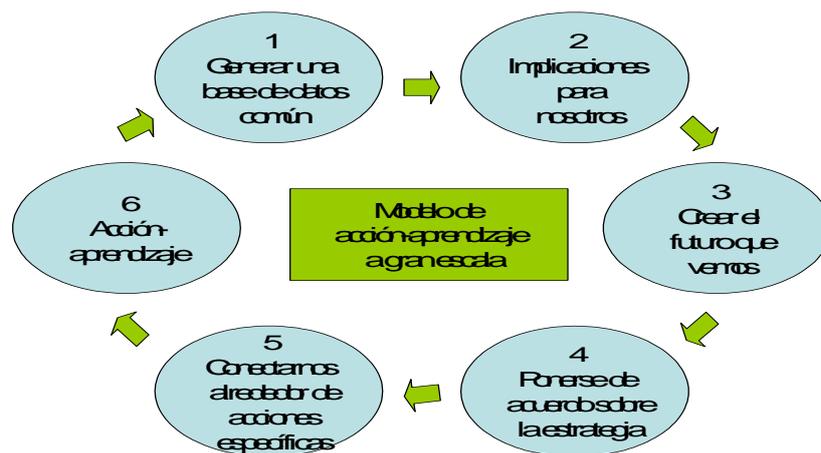


Figura 2: Modelo de acción-aprendizaje a gran escala (Consultora DTA)

Otro de los fundamentos del modelo es la conexión del sistema consigo mismo. En este sentido, dice Margaret Wheatley (Wheatley, 1998): “para crear un sistema más sano, conéctelo más”. Señala que cuando un sistema está fallando o con bajo rendimiento, se encontrará la solución dentro del propio sistema, si se crean más y mejores conexiones.

3. Los desafíos centrales de la acción gerencial

Sin dejar de lado esos aportes, W. Jack Duncan (Duncan, 2000) rescata lo que puede considerarse “inmutable” en la gestión, que en definitiva siguen siendo los principales desafíos que a su criterio se enfrentan en la actualidad. Recurre para ello a diferentes enfoques –reflejo de estereotipos cambiantes- sobre el comportamiento gerencial.

- **El desafío de la eficiencia: hacer bien las cosas**

Una de las razones de la falta evidente de enfoque en el trabajo de la gerencia –caracterizada por la fragmentación, la tensión y la dificultad para concentrarse en cosas importantes-, es el hecho de que se espera que los gerentes hagan frente a dos importantes desafíos que en ocasiones son mutuamente excluyentes. El primero de ellos es el corto plazo y se relaciona con la eficiencia y con obtener la mayor productividad posible de los recursos limitados. Sin embargo, el simple hecho de hacer bien las cosas no garantiza el éxito en el clima altamente competitivo de la actualidad. Las organizaciones también tienen que hacer lo correcto. Necesitan ser eficaces, y éste es el desafío del cambio.

- **El desafío del cambio: hacer lo correcto**

Los líderes y los miembros de las organizaciones desempeñan diferentes funciones, dependiendo de la perspectiva adoptada en relación con el cambio. Aun cuando las iniciativas de cambio importantes son distintas en cada organización y únicas hasta cierto punto, John Kotter (Kotter, 1996) propuso que las iniciativas exitosas del cambio siguen un proceso de ocho etapas. Los pasos de este proceso son los siguientes:

1. Establecer un sentido de urgencia
2. Crear una coalición orientadora
3. Formular una visión y estrategia
4. Comunicar la visión del cambio
5. Promover medidas con bases amplias
6. Generar triunfos en el corto plazo
7. Consolidar las ganancias y generar más cambios
8. Arraigar los nuevos enfoques en la cultura organizacional.

En lo que identifica como la “crítica posmoderna”, W. Jack Duncan (Duncan, 2000) señala que los enfoques más contemporáneos hacia la organización hacen hincapié en el cambio y logran resultados mediante menos jerarquía, procesos de toma de decisiones descentralizados y delegación de facultades en los trabajadores. Para los autores posmodernos –como es el caso de William Bergquist-, un problema importante de la sociedad y de las formas organizacionales que se han creado para lidiar con la nueva complejidad, es la ausencia de

estructura y el cambio omnipresente (Bergquist, 1993). En este contexto, el papel del líder es el de ayudar a entender el cambio constante y ofrecer cierto sentido del rumbo (la visión) en épocas de caos.

Las “lecciones relevantes” para los gerentes que surgen en este esquema, son:

1. Las organizaciones exitosas tienen que ser eficaces (hacer lo correcto), así como eficientes (hacer bien las cosas) en el ambiente de negocios cada vez más competitivo de la actualidad.
2. Los gerentes necesitan reflexionar sobre las demandas contradictorias de la eficiencia y la eficacia, y sentirse bien con las exigencias en conflicto de estos importantes desafíos de la gerencia.
3. Los principios absolutos de la administración y la organización son herramientas útiles y los gerentes deben emplearlas; sin embargo, es preciso reconocer y respetar las variaciones ambientales en la aplicación de estos principios.
4. Los conceptos medulares de las primeras teorías de la organización pueden infringirse en el interés de responder a la realidad contemporánea, pero las violaciones dan como resultado cierta reducción en el nivel de la eficiencia.
5. Hacer frente al cambio organizacional es un factor cada vez más relevante en la administración exitosa.

- **El desafío del liderazgo: el “liderazgo transformacional”**

La mayor parte de las teorías del liderazgo se basan en una relación transaccional entre el líder y el seguidor, donde el líder ofrece una recompensa si el trabajador supera los estándares mínimos de desempeño. En contraste, Peter Northouse (Northouse, 1997) expresa que el “liderazgo transformacional” es un proceso en el que los individuos crean una conexión que eleva el nivel de la motivación y moralidad, tanto del líder como de los seguidores. Más que “transacción”, debe existir “transformación”.

En cualquier organización basada cada vez más en nuevos conocimientos y habilidades de su personal, los cambios desde estructuras rígidas hacia otras más flexibles, en las que los empleados son mucho más responsables por sus aprendizajes y desarrollo de competencias, generan crecientes demandas de participación e inciden en el desempeño del liderazgo.

Enseña Bernard Bass (Bass, 1990) que los líderes transformacionales demuestran algunas características importantes:

- Carismáticos
- Estimulan a los seguidores intelectualmente desafiándolos a “desviarse de los cánones establecidos” y ponen en tela de juicio sus propias creencias así como las de la organización
- Están conscientes de las necesidades de la gente: escuchan con atención, instruyen y se preocupan auténticamente por los demás.

El éxito en estas circunstancias requiere capacidad para administrar talentos, para prestar servicio, para compartir información y manejar simultáneamente la cultura y el cambio.

IV) Los conceptos claves: liderazgo y cambio

A partir de los desarrollos que anteceden, puede afirmarse que los elementos centrales en la búsqueda de niveles de excelencia en nuestras organizaciones, se resumen en: liderazgo y cambio. Frente a ello, cabe preguntarse si es posible hablar de “modelos ideales”, particularmente aplicables a organizaciones construidas a partir de una lógica burocrática propia del paradigma racional – mecanicista. Seguidamente se intentan algunas respuestas.

1. ¿Existe un modelo ideal de líder?

Las investigaciones más recientes sostienen que el entorno en el cual las personas se desarrollan a lo largo de su carrera profesional, es mucho más relevante que la personalidad o factores hereditarios para el desarrollo del liderazgo. A ello se agrega que los sucesos verificados en este siglo XXI refuerzan la necesidad de cambiar el paradigma del liderazgo, desde la visión de un líder carismático que “todo lo puede” y genera lealtades personales, hacia un liderazgo positivo y auténtico, donde los ejemplos, las oportunidades para desarrollar las habilidades de liderazgo y el tipo de apoyos durante la trayectoria profesional, se vuelven relevantes.

En el mejor de los casos, las organizaciones centran sus esfuerzos en la definición de perfiles y en la búsqueda del “líder perfecto”, que reúna los talentos requeridos para actuar en un contexto cambiante. Sin embargo, no existen empleados ni líderes perfectos, sino que es necesario trabajar conjuntamente en su desarrollo, bajo la lógica de un enfoque de contingencias y sistémico.

2. ¿Existe un modelo ideal de organización?

Tampoco puede hablarse de un “modelo ideal” de organización. Podría decirse que una “organización ideal” sería aquella que a partir de la gestión humana, inspira y logra excelentes resultados. Ahora bien, ¿qué significa esta afirmación? Involucra al menos tres factores:

- Conducta directiva (factor tarea): comportamientos del líder para comunicar lo que debe hacerse (qué, cuándo, cómo, dónde).
- Conducta de apoyo (factor relación): comunicación bilateral y apoyo emocional.
- Aptitud y voluntad de colaboradores (factor madurez): capacidad (competencias) y disposición (motivación) para alinear el comportamiento.

Quizás el mejor resumen de las condiciones necesarias –y no suficientes- para la búsqueda de esa “organización ideal”, sea el imperativo de la innovación y el cambio, donde el aprendizaje permanente –individual y colectivo- se transforma en el principal desafío.

3. Cómo ser un líder del conocimiento

En organizaciones basadas en el conocimiento, ¿pueden establecerse modelos de liderazgo? Veamos algunas propuestas.

Warren Bennis (Bennis, 2009) plantea que se requieren siete atributos para liderar a los trabajadores del conocimiento:

- Competencia técnica: conocimiento del negocio y entendimiento en su área
- Habilidad conceptual: capacidad de pensamiento abstracto y estratégico
- Historial: una historia de resultados logrados
- Habilidades interpersonales: habilidad de comunicar, motivar y delegar
- Identificación de talentos: habilidad de identificar y cultivar talentos

- Criterio: tomar decisiones difíciles en un período corto de tiempo con información imperfecta
- Carácter: las cualidades que definen quiénes somos.

Pero ello no alcanza. Stephen Covey (Covey, 1992) señala que los líderes de hoy deben ser capaces de ver a sus empleados como “personas completas” –cuerpo, corazón, mente y espíritu- y liderar acorde a eso. Como resultado, los líderes se esfuerzan por crear un lugar donde la gente “quiera permanecer” y en el que puedan dar su mejor desempeño constantemente. Como solución a la crisis de liderazgo actual, identifica los “cuatro imperativos del liderazgo”:

1. **Inspirar confianza**, creando credibilidad personal y ganando la confianza legítima de otros.
2. **Clarificar el propósito**, trabajando efectivamente con otros para crear un propósito claro y atractivo que esté enfocado en las necesidades de los diferentes públicos que se relacionan con la organización.
3. **Alinear los sistemas y los procesos de trabajo**, construyendo las capacidades para lograr las metas, atraer y retener el talento, mejorar los procesos de trabajo y desarrollar la lealtad de las diferentes partes interesadas.
4. **Liberar el talento** y la contribución de los colaboradores en sus equipos, respetando el espíritu, la mente, el cuerpo y el corazón de las personas.

4. El “líder auténtico” (liderazgo transformacional)

Se entiende por “liderazgo auténtico”, aquel que integra el auto-conocimiento, la transparencia, la ética y un proceso balanceado en la toma de decisiones, elementos que generan condiciones sostenibles para la transformación de las organizaciones a través del crecimiento y las oportunidades de desarrollo de las personas que la integran.

- a) **Auto-conocimiento.** Implica que el líder sea consciente de sus fortalezas y sus limitaciones, a la vez que entienda cómo los demás lo perciben: reportes directos e indirectos, pares, superiores, comunidad. Es el primer

paso para realizar un cambio efectivo en el comportamiento, para lo cual se requiere una gran apertura personal.

- b) Transparencia y apertura.** Se relaciona con el grado en que el líder promueve un diálogo abierto con los demás, promueve la presentación de nuevas ideas, desafía sus propios conocimientos y solicita la opinión del resto acerca de los asuntos claves para la organización. El grado de apertura es percibido por los miembros de la organización en cada interacción con el líder, evaluando su interés genuino por los demás.
- c) Ética.** El líder auténtico promueve altos estándares de conducta ética y demuestra su compromiso con acciones y no con declaraciones. Sin líderes que mantengan altos estándares éticos, las sociedades se ven afectadas por decisiones que promueven intereses individuales y de corto plazo, más que la generación de valor para las partes interesadas. Entre los mecanismos utilizados para la promoción de estándares éticos, se mencionan los Códigos de Conducta, los talleres de sensibilización acerca de valores y el impacto de comportamientos no éticos a nivel individual y organizacional.
- d) Balance para decidir.** El líder auténtico realiza un balance al procesar la información para la toma de decisiones, asegurándose de obtener la información relevante para apreciar diferentes perspectivas, contando con una visión integral antes de optar por un determinado curso de acción. Ello requiere una visión amplia y la tolerancia hacia puntos de vista diferentes, además de la seguridad en sí mismos para poder recibir en forma positiva la retroalimentación y las opiniones de los demás.

5. Construcción de un sello de liderazgo basado en el talento

Dave Ulrich y Norm Smallwood (Ulrich, 2007) expresan que el “sello de liderazgo” refiere a la reputación de una organización de desarrollar líderes con un conjunto distintivo de talentos específicamente orientados a la satisfacción de las expectativas de los diferentes agentes que con ella se vinculan. Para ello, se requiere seguir ciertos “principios”:

- Llevar a cabo correctamente las tareas básicas del liderazgo: establecer la estrategia y nutrir el talento.

- Asegurar que los gerentes internalicen las expectativas de sus mandantes.
- Evaluar a los líderes en función de esas expectativas externas.
- Invertir en el desarrollo de un liderazgo amplio que ayude a los gerentes a perfeccionar las habilidades necesarias para la satisfacción de las expectativas.
- Realizar un seguimiento a largo plazo del éxito en la construcción de un sello de liderazgo.

Nuestras organizaciones construidas a partir del paradigma mecanicista-racional, en general no siguen estos principios. Es así que es habitual encontrar un enfoque centrado en la formación de líderes, que no necesariamente refleja las expectativas de los mandantes externos, las que normalmente no se explicitan (ni se conocen), con una visión “miope” centrada fundamentalmente en el interés de los propios niveles gerenciales.

Como forma de superar esas limitaciones, los líderes deberían trabajar en la creación de una “cultura de responsabilidad”, basada en un alto sentido de la propiedad para lograr los resultados clave (“accountability”), bajo la premisa de que las personas son más productivas cuando se enfocan en ello. Bajo esta lógica, “trabajar” y “lograr los resultados” se transforman en sinónimos. Los líderes efectivos guían a la gente más allá de los límites de su trabajo y la inspiran a que incesantemente persigan los resultados creando un ambiente que las motiva a que, hasta que los resultados no se logren, se pregunten qué más pueden hacer.

Peter Cheese, Robert Thomas y Elizabeth Craig –en su libro “La organización basada en el talento” (Cheese, 2008), afirman que el desafío está aún más allá de la multiplicación del talento. Expresan que la gestión innovadora ha ido evolucionando desde los sistemas de control de personal hasta el desarrollo de las personas y, en la actualidad, hasta la multiplicación del talento. *“Las empresas de hoy en día que han multiplicado su talento mediante la identificación, el descubrimiento, el desarrollo y la utilización, se verán profundamente afectadas por los procesos que han ayudado a ponerlo en marcha. Dichas empresas se convertirán en redes de talento; se formarán y se reformarán en respuesta a las distintas oportunidades, así como a la tecnología y los cambios sociales y políticos. Creemos que más allá de la multiplicación de talento, se encuentra un aumento exponencial en la capacidad creativa. ... reconocemos que esta evolución todavía no ha terminado y que aún queda mucho por aprender. Nos encontramos a medio camino de descubrir cómo*

comprometerse, desarrollar, canalizar y acceder al potencial humano para crear valor en las empresas, nuevas ideas, enfoques y retos que vayan surgiendo”.

John C. Maxwell (Maxwell, 2011) identifica cinco niveles de liderazgo, agrupados en forma creciente en base a diferentes componentes filosóficos y conceptuales:

- a. **Primer Nivel: Posición.** Basado en los derechos, la gente sigue al líder porque tiene que hacerlo. Es el nivel más bajo de liderazgo para cualquier persona, se basa en un título o descripción de trabajo.
- b. **Segundo Nivel: Permiso.** Basado en las relaciones, la gente sigue al líder porque quiere hacerlo. Este nivel de liderazgo se basa en la relación de un líder con sus seguidores.
- c. **Tercer Nivel: Producción.** Basado en los resultados. La gente sigue al líder por lo que ha hecho por la organización. En este nivel de producción, la influencia se cimienta y el respeto crece por lo que el líder y sus seguidores logran juntos.
- d. **Cuarto Nivel: Desarrollo de Personas.** Basado en “reproducción”: la gente le sigue por lo que ha hecho por ellos. El llamado más alto de todo líder es ayudar a las personas a desarrollar su potencial. Los mejores líderes ayudan a desplegar el potencial de los otros para que también lleguen a ser líderes.
- e. **Quinto Nivel: Personalidad.** Basado en la construcción de respeto y grandeza. El líder que dedica su vida al desarrollo de las personas y organizaciones produce un impacto tan increíble por tan largo tiempo que la gente lo sigue por lo que es y por lo que representa. Es el mejor de los mejores.

En el mismo sentido, Steve Jobs (ex CEO de Apple) señala que “a mejor liderazgo, más legado”. Promueve así la construcción de grandeza con una combinación sugerente de determinación profesional y humildad personal, con flexibilidad y equilibrio. Quizás el mejor resumen de su propuesta sea su afirmación en oportunidad del célebre discurso ante graduados en la Universidad de Stanford: *“Trust in yourself. Don’t lose faith. Connect the dots. Follow your own intuition”* (Cree en ti mismo. No pierdas la fe. Conecta los puntos de tu vida. Déjate llevar por la intuición).

V) Las lecciones y desafíos: prescripciones, enigmas y paradojas

Afirma W. Jack Duncan (Duncan, 2000) que la “mano visible de la dirección de la gerencia” sustituyó a la “mano invisible” de A. Smith como la fuerza encargada de coordinar el flujo de los productos de los proveedores de materias primas al comerciante minorista y, por fin, al consumidor. Sin embargo, la acción de esa “mano visible” se enfrenta a ciertas interrogantes o “términos bipolares” que plantea algunas paradojas de difícil solución, y que resumen algunas de las lecciones importantes que nos dejaron los autores precursores y contemporáneos. La resolución de estos enigmas, refleja una vez más la importancia del “liderazgo auténtico” como impulsor del cambio y la transformación, en organizaciones fuertemente centradas en el conocimiento y el desarrollo de talentos.

Lección 1: especialización y significado

La especialización provoca la pérdida de identificación con lo que hacemos. Tenemos que hacer frente al desafío de proporcionar diseños de puestos y trabajo que preserven cierto grado de significado hasta en las tareas más especializadas. El interés que despierta el trabajo y el significado que tiene, se valora más que una buena remuneración.

Lección 2: eficiencia y cambio

La búsqueda de la eficiencia fue el “paradigma” de la Administración Científica. Sigue siendo importante, pero también es preciso conservar la capacidad de adaptarse a los cambios con decisión. La capacidad de cambiar tiene tanta importancia como la eficiencia para garantizar la supervivencia organizacional. El factor de renovación es auténtico y las empresas que lo niegan, ponen en riesgo su futuro.

Lección 3: coordinación y conflicto

La administración y los gerentes aparecieron para asumir la función coordinadora. Sin embargo, la competencia y el conflicto conducen a la innovación y al surgimiento de nuevas ideas, aunque también puedan llevar a la ineficiencia y a la pérdida de rumbo. ¿Cómo compatibilizar coordinación y conflicto? Aquí surge la importancia de la cooperación. La competencia debe hacerse con quienes representan un desafío en el mercado, en tanto internamente es importante trabajar como equipo.

Lección 4: propósito y destino

Los gerentes deben hacer esfuerzos por influir en el futuro, o ser “víctimas de él”. Daniel Eisenberg (Eisenberg, 1987) emplea el término “oportunismo estratégico” para definir el comportamiento mediante el cual los gerentes se centran en los objetivos de largo plazo, mientras continúan siendo suficientemente flexibles para hacer frente a los problemas cotidianos. Habitualmente la conducta de los gerentes difiere de lo que señala la teoría, enfocándose en atender los imprevistos de las actividades cotidianas con una perspectiva fragmentada. Los gerentes de la actualidad necesitan algo más que la suerte para sobrevivir. Requieren planes, un propósito, una razón de ser.

Lección 5: ciencia y arte

La administración no es ninguna de las dos cosas, o tal vez sea ambas. Mucho de lo que el gerente enfrenta (símbolos, mitos) desafía el análisis científico en el sentido convencional, y hacer frente al aspecto humano de la implantación requiere más artistas que científicos. Por tanto, es importante conservar la flexibilidad respecto a la cuestión de la ciencia y la administración. Si limitamos las fronteras del conocimiento a aquellas cosas que pueden estudiarse objetiva y científicamente, corremos riesgos de perder buena parte de la riqueza de los fenómenos organizacionales.

Lección 6: racionalidad y fragilidad humana

Los seres humanos son frágiles ante las decisiones complejas. Sin embargo el comportamiento gerencial –en contextos de racionalidad limitada- en los hechos refleja una variada gama de respuestas, en ocasiones con mucho de simplificación y escaso conocimiento. Es preciso que los gerentes estén tan informados como sea posible respecto a las decisiones que toman, ampliando la búsqueda de información hasta el nivel en que ya no resulte económico o práctico.

Lección 7: universal y circunstancial

En su gran mayoría, los principios y preceptos de la administración son relativos, y la situación es un factor importante en la generalidad de las decisiones. A medida que el mundo inicia una nueva era de “globalización”, las cuestiones de contingencia adquieren mayor relevancia.

Lección 8: dignidad y deber

Es importante preservar la dignidad humana en el trabajo; la gente trabaja mejor, con mayor empeño y se enorgullece de lo que hace cuando preserva su dignidad. La lealtad hacia uno mismo y la responsabilidad personal con la familia deben valorarse más que el deber hacia el empleador.

Lección 9: técnica y política

La planeación forma parte de la tarea de todo gerente ejecutivo. Esto no equivale a negar que la administración también comprende la política. Los planes mejor formulados lograrán poco, a menos que haya gerentes capaces de ofrecer liderazgo en la etapa de implantación, a lo que se agrega que los gerentes rara vez ejercen efectivamente el control. Su puesto exige que formen redes fuertes de relaciones de apoyo. En el trabajo esto se logra por medio de la delegación de autoridad, la selección cuidadosa del personal y la comunicación honesta. Estas medidas sólo las adoptan los gerentes que son suficientemente independientes y seguros para brindar oportunidades a los demás, permitirles cometer errores y responsabilizarlos de obtener los resultados.

Lección 10: responsabilidad y compromiso

Un solo individuo puede dañar la reputación de una empresa con algún acto irresponsable. Es importante definir directrices específicas para proteger a una organización contra conductas socialmente irresponsables. Pero además, la administración forma parte de la sociedad en su conjunto y como tal debe ser receptiva a sus demandas. Por tanto, las organizaciones y la administración existen en función de la sociedad, y si no son socialmente responsables, es posible que dejen de existir tal como las conocemos.

Las respuestas más adecuadas a estos enigmas y paradojas –como ya se expresó- deben buscarse a través del ejercicio de un modelo de liderazgo “auténtico y transformador”, que integre el autoconocimiento, la transparencia, la ética y el equilibrio en la toma de decisiones, mediante la promoción del cambio organizacional basado en el conocimiento y el talento puesto en acción.

“En un mundo complejo e interconectado repleto de interdependencias intelectuales que nos unen cada día más, las redes de talento aportarán individuos considerados como “nuevos

alquimistas". Las personas todavía importan. Pero las comunidades de colaboradores adquirirán más importancia, no como una masa anónima, sino como redes de personas que se encargan de problemas de interés, importancia y valor, y que se disuelven una vez que han encontrado una solución que puedan convertir en rutinaria o incluso automatizar" (Cheese, 2008).

Bibliografía

- Bass, B. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*. Free Press, New York.
- Bennis, W. (2009). *On becoming a leader*. Basic Books, Filadelfia.
- Bergquist, W. (1993). *The Postmodern Organization: mastering the art of irreversible change*. Jossey-Bass, San Francisco, citado por Duncan, W. J. (Op. Cit)
- Cheese, P., Thomas, R. J. y Craig, E. (2008). *La organización basada en el talento*. Pearson, Madrid, España.
- Cooperrider, D. y Whitney, D. (2005). *A positive revolution in change: Appreciative Inquiry*. Berrett-Koehler . San Francisco.
- Covey, S. R. (1992). *El liderazgo centrado en principios*. Simon & Schuster.
- Duncan, W. J. y Carril, M. del P. (2000). *Las ideas y la práctica de la administración: los principales desafíos en la era moderna*. Oxford University Press, México.
- Eco, U. y Carrière, J. C. (2010). *Nadie acabará con los libros*. Editorial Lumen
- Eisenberg, D. (1987). "The tactics of strategic opportunism". *Harvard Business Review*, 65. Marzo-abril 1987.
- Friedmann, R. (2004). *Gestión y organización de empresas en el siglo XXI*. RIL Editores, Santiago de Chile
- Hamel, G. y Breen, B. (2008). *El futuro de la Administración*. Editorial Norma, Bogotá.
- Hammer, M. y Champy, J. (1994). *Reingeniería*. Editorial Norma, Bogotá
- Ishikawa, K. (1985). *¿Qué es el control total de calidad?* Editorial Norma, Bogotá
- Jacobs, Robert (1997). *Real Time Strategic Change*. Berrett-Koehler, San Francisco.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard University Press, Boston.
- Lima, M. y Majluf, N. (2002). "El papel de la persona en la empresa". *El Mercurio*, Santiago de Chile, 12.12.2002.
- Maxwell, J. C. (2011). *Los 5 niveles de liderazgo*. Center Street.
- Mintzberg, H. y Quinn, J. B. (1991). *El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Prentice Hall.
- Northouse, P. (1997). *Leadership: Theory and Practice*. Sage, California.
- Porter, M. (2007). "El secreto de una buena estrategia" *Revista Gestión*, marzo-abril 2007.

- Rock, D. y Schwartz, J. (2006). “Neurociencia y liderazgo”. *Revista Gestión, nov-dic. 2006.*
- Senge, P. (1994). *La Quinta Disciplina*. Ediciones Granica. Buenos Aires, Argentina.
- Ulrich, D. y Smallwood, N. (2007). Harvard Business Review, septiembre 2007.
- Weick, K. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. McGraw-Hill, New York
- Wheatley, M. (1999). *Leadership and the New Science*. Berrett-Koehler, San Francisco.
- Wheatley, M. (1998). “Cómo llevar a cabo el cambio organizacional” Disponible en: www.margaretwheatley.com/articles/esp.life.html

INDICE

Resumen	1
I) Introducción	3
II) La gestión de organizaciones en el Siglo XXI	4
1. La crisis del paradigma mecanicista-racional de gestión	
2. Algunas respuestas desde el ámbito de la gestión	
3. ¿Por qué esas respuestas no se sostienen?	
4. Un nuevo modelo de gestión	
III) Gestión para el cambio estratégico	11
1. El gerente como Agente de Cambio	
2. ¿Planificación, o cambio estratégico en tiempo real y a gran escala?	
3. Los desafíos centrales de la acción gerencial	
IV) Los conceptos claves: liderazgo y cambio	18
1. ¿Existe un modelo ideal de líder?	
2. ¿Existe un modelo ideal de organización?	
3. Cómo ser un líder del conocimiento	
4. El “líder auténtico” (transformacional)	
5. Construcción de un “sello de liderazgo” basado en el talento	
V) Las lecciones y desafíos: prescripciones, enigmas y paradojas	24
Bibliografía	28