

Módulo I

Cultura, liderazgo y cambio organizacional

Tema I

Cultura corporativa

Para comenzar a sumergirnos en a la cultura corporativa, recurramos a las definiciones de las palabras que la componen:

Cultura. (Del lat. *cultūra*). 1. f. cultivo. 2. f. Conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico. 3. f. Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc. 4. f. ant. Culto religioso¹.

Corporación. (Del ingl. *corporation*, y este del lat. *corporatio*, -*ōnis*). 1. f. Organización compuesta por personas que, como miembros de ella, la gobiernan. 2. f. Empresa, normalmente de grandes dimensiones, en especial si agrupa a otras menores².

Después de ver la definición etimológica es importante tener en cuenta la perspectiva administrativa y empresarial. Para ello citamos a Richard L. Daft, en su libro *Teoría y Diseño organizacional*, para quien la cultura es “el conjunto de

¹ Real Academia Española. Diccionario de la lengua española [en línea] - Vigésima segunda edición, 2001. Disponible en Internet: <http://buscon.rae.es/drae/>

² Ídem.

valores, creencias, conocimientos y formas de pensar que sirven de guía, que comparten los miembros de una organización y que se enseña a nuevos integrantes como la correcta. Representa la parte no escrita de los sentimientos de la organización. Todo el mundo participa en ella, pero por lo general pasa inadvertida. Sólo cuando las organizaciones traten de implantar nuevas estrategias o programas que van contra las normas básicas de la cultura y sus valores, tienen que enfrentarse a su poder”³.

Dentro de la Cultura Corporativa existen elementos que son visibles como la imagen corporativa (logos, avisos, instalaciones, personas, uniformes, carnés, manuales, etc.), los símbolos, las historias y anécdotas y las ceremonias, pero también cuenta con otros que no son visibles como valores subyacentes, supuestos, creencias y procesos de pensamiento que constituyen la cultura real.

La cultura proporciona a sus miembros un sentido de identidad organizacional y genera un compromiso con las creencias y valores. Aunque esta cultura se ve alimentada por ideas y aportes de todos sus integrantes, generalmente la base y la esencia de ésta provienen de sus fundadores. La cultura sirve para integrar a sus miembros para que sepan cómo relacionarse y ayudar a la organización a adaptarse a entorno externo, desarrollando una identidad colectiva y un conocimiento del modo en que pueden trabajar juntos efectivamente, guiando las relaciones de trabajo diarias y determinando la forma en que la gente se comunica en la organización hacia el interior y el exterior, ya que la forma como las compañías cumplen sus metas y propósitos, prestan atención a los clientes y vigilan los movimientos de la competencia, son elementos que también identifican la cultura en la organización. La cultura sirve para la construcción de un capital

³ Daft, Richard L. Teoría y Diseño Organizacional. Editorial Thomson, 2005. p. 380.

social al desarrollar relaciones, positivas o negativas, dentro y fuera de la organización.

La fortaleza de la cultura hacia el interior de la organización genera una sólida estructura para enfrentarse al mercado con entereza, lejos de los conflictos éticos que ponen en duda los valores y principios de una cultura y que pueden generar sombras de duda como en los casos de las siguientes compañías:

Global Crossing, WoldCom, Xerox, Enron, Arthur Andersen. Han sido investigadas por violaciones a las leyes de control financiero y contabilidad.

McDonalds. Está reduciendo la cantidad de ácidos grasos en sus alimentos fritos en respuesta a las inquietudes de la gente con los riesgos en la salud asociados a las comidas rápidas.

Monsanto, IKEA, Electrolux, Scandic Hotels. Están trabajando para lograr formas de productos sin desechos tóxicos y eliminando al máximo los residuos que se puedan volver contaminantes.

Johnson y Jonson, Boeing, General Mills. Se destacan a nivel mundial porque ejecutivos y directivos promueven el cumplimiento de los valores éticos de sus culturas corporativas generando una imagen mundial de calidad a través de valores culturales que promueven la relación de sus empleados con la sociedad y el compromiso de calidad con sus productos para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Como vemos, Cultura Corporativa se refiere a la personalidad de las empresas e incluye: creencias, valores costumbres y prácticas que adopta una organización de dos o más miembros, quienes definen una postura para su mercado, clientes, proveedores, empleados, gobierno, etc. Esta personalidad se vuelve la clave del éxito de una compañía debido a que, como sucede con las personas, su postura

y sus características la hacen aceptable para unos grupos de personas y para otros no tanto. Así las cosas, es muy diferente la personalidad o cultura corporativa de una compañía cuyo producto es hamburguesas Mc Donalds y otra muy distinta la Dow Chemical y sus insumos industriales; sin embargo, esta cultura es recibida al final en imágenes que se forma la gente, quienes son en última instancia los usuarios o consumidores. Esta imagen debe ser, por supuesto, constructiva, positiva y agradable al grupo de interés directo (clientes, proveedores, empleados) y al indirecto (sociedad en general).

Para ampliar estos conceptos, puede revisar el artículo de María Laura Pagani "Cultura Organizacional", publicado en la página del Instituto Provincial de la Administración Pública de Buenos Aires (Argentina). Haga clic en el siguiente vínculo para ver el artículo:

[Cultura Organizacional](#)

Aspectos más relevantes de la Cultura Corporativa

Autoestima y auto imagen: la fuerza de la psicología colectiva

Desde la óptica de la personalidad empresarial, la **autoimagen** se refiere a la percepción que generan los individuos de una compañía basados en el conjunto de características que pueden afectar el desenvolvimiento de la organización en su entorno y que involucra aspectos tales como: pensamiento (misión, visión), debilidades (competencia), sentimientos (valores, creencias) y expectativas (estrategias, objetivos, metas) que, como a los seres humanos, afectan su relación con el entorno. Entre más fuerte sea la autoimagen de una organización con sus miembros, más sólida será la **cultura corporativa** y mejores sus

resultados en el mercado y en todas las actividades que esta realice. La consolidación de la cultura corporativa es un proceso que debe estar liderado tanto por quienes hacen parte de la junta directiva de la empresa como por quienes pertenecen a los cargos más sencillos. Por otra parte, la **autoestima** se refiere a la adopción como propia o a la mejor interpretación que hacemos de la autoimagen para generar con ésta una personalidad o cultura corporativa que sea de impacto muy positivo en los diferente entornos de las organizaciones, procurando en todas las acciones diarias llevar estos elementos importantes de la cultura corporativa y buscando siempre el mejoramiento y los más óptimos resultados que inspiran los principios de la organización. Los elementos relevantes de la autoimagen y autoestima de las organizaciones son:

- Los valores y las creencias
- Las normas, credos y demás políticas escritas de comportamiento
- Los sistemas y procesos de comunicación y de elaboración en el desarrollo del objeto social
- La relación con el personal interno, la sociedad y el ecosistema en el que se actúa.

Imagen corporativa: proyección de impacto en el mercado

Es la concepción o idea que se forman los particulares, o el público en general, de una organización o compañía y de todas sus actividades en el mercado. Es importante diferenciar que la imagen corporativa no es la imagen visual o de comunicación que planea o presenta una empresa sino que es el resultado de poner su cultura corporativa y su objeto social al mercado lo que genera esta imagen, que termina siendo la identidad de una compañía en la sociedad. Por esta

razón debe procurar ser el elemento diferenciador con otras empresas, y en particular con la competencia, destacando siempre los puntos fuertes y teniendo en cuenta la realidad de la cultura corporativa. Es aquí donde entran a jugar la historia de la organización, los propósitos iniciales y la identidad corporativa, en relación con aspectos tales como:

Visión: La imagen de lo que se quiere ser y cómo llegar a serlo y que generalmente establece las juntas de socios o propietarios

Misión: El cómo, de manera estratégica, se logrará la visión

Visión Estratégica: La forma concreta como se llevará a cabo la misión y debe incluir aspectos como; filosofía corporativa, principios y acciones estratégicas y las políticas fundamentales de gestión.

Lineamiento corporativo: De cómo actuar en los planos operativos, funcionales y productivos (financieros, tecnológicos y comerciales).

Cultura Corporativa: como la identidad o personalidad de la organización compartida por los miembros de la organización.

Personalidad Corporativa: Las acciones que la compañía realiza con el objeto de reflejar una imagen positiva en el público lograda a través de la comunicación visual o de los diferentes medios disponibles; para esto se genera una colección de atributos, valores y aspectos positivos para destacar y presentarlos como la imagen que se quiere que quede registrada en la mente de la sociedad.

Identidad Corporativa: Se refiere al comportamiento que tenga la organización, basado en sus políticas y estructuras funcionales, destacando siempre los puntos fuertes y la capacidad de adaptación al entorno social, logrando siempre una imagen positiva que refleje la realidad de la empresa y no muestre aspectos que puedan ser ficticios y que puedan afectar negativamente el resultado de la empresa.

Si desea ampliar algunos aspectos sobre la imagen corporativa, puede consultar el texto de Joan Costa, Imagen corporativa, publicado en el portal de Relaciones Publicas RRPPnet. Para visualizar el documento haga clic en el siguiente vínculo:

[Imagen Corporativa](#)

Distinción laboral: gestión de alineación estratégica y desarrollo del talento humano

Para ser consecuentes con la Cultura Corporativa y todo lo que implica, es importante recordar que ésta es el reflejo del comportamiento y creencias de todos sus miembros, quienes cada día en su trabajo hacen gala de la excelencia en la cultura corporativa. Por esta razón, y como lo veíamos anteriormente, esta cultura debe ser estudiada, asimilada y aplicada por cada una de los miembros para que tenga en el mercado una identidad corporativa positiva acorde con la sociedad en general. Es aquí donde los directivos de la organización logran que sus funcionarios estudien y apliquen todos los aspectos relevantes a la identidad de la organización y generen una cadena de buenos resultados que es bueno resaltar, reconociendo este buen comportamiento mediante distinciones laborales pertinentes tales como:

- El mejor embajador de la empresa
- El mejor conocedor de las políticas y estrategias de la compañía
- El mejor en resultados operativos en su respectiva función
- La persona de más aporte al cumplimiento de la visión estratégica de la compañía.
- El mejor solucionador de problemas de la compañía

Pueden ser muchas las variables y estas deben ser y estar de acuerdo con el criterio de cada organización; lo importante es que se reconozca y distinga a quien se destaca de los demás en sus funciones.

Presentaciones de alto impacto como estrategia de expresión de la cultura y la imagen corporativa

En muchas ocasiones, miembros de la organización se verán frente a la situación de hacer presentaciones a otras personas, miembros de la misma organización o de otras, con el propósito de vender ideas o productos. Estos personajes son los embajadores de la compañía y de su imagen; por tal razón, es conveniente prepararse para hacer con cada presentación un homenaje a la identidad corporativa. Para acompañar estas presentaciones, o mejor, para complementarlas, hoy en día existen recursos técnicos que hacen cada vez más impactantes las presentaciones, dependiendo de lo que se quiera decir, el tamaño del público y la cantidad de recursos que se quieran invertir, sin embargo, al final lo único importante es lograr el objetivo de comunicación y, en lo posible, traer el negocio propósito de la presentación.

Para lograr presentaciones efectivas debemos tener en cuenta lo siguiente:

Antes de la presentación: empoderamiento técnico y de identidad para el mensaje

- Lograr la mayor eficacia de lo que se pretende comunicar atendiendo siempre la identidad corporativa

- Generar plantillas y, en general, un esquema de presentación que sea común a todos aquellos que se comunican con el público basado en cultura e identidad corporativa
- Adaptarse a los medios técnicos disponibles (computadores, video beam, micrófonos, sonido etc.) conociendo su funcionamiento y siempre haciendo un check list de verificación de funcionamiento antes de enfrentarse al público.
- Conocer las técnicas de presentación en cuanto el manejo del lenguaje de comunicación verbal y no verbal.
- Preparar la presentación personal, desde el vestuario, peinado evitando llamar demasiado la atención sobre estos

Durante la presentación: estrategias de flexibilidad, adaptación, control y atracción.

- Crear una primera buena impresión
- Plantear las ideas con claridad y suficiente fuerza para generar comprensión.
- Tener un conocimiento suficiente de lo se expondrá para lograr seguridad y generar convencimiento de los espectadores.
- Preparar las presentaciones en cuanto a tiempo, qué se va a decir y cómo se va decir.
- Mostrarse relajados y naturales durante la presentación.
- La práctica hace que cada vez sean menos los nervios de enfrentarse al público, sin embargo, si se presentan deben dominarse y hacerlos lo menos evidentes posible.
- Adaptarse a cada tipo de público y utilizar la opinión y tendencia del mismo para los fines de la presentación.

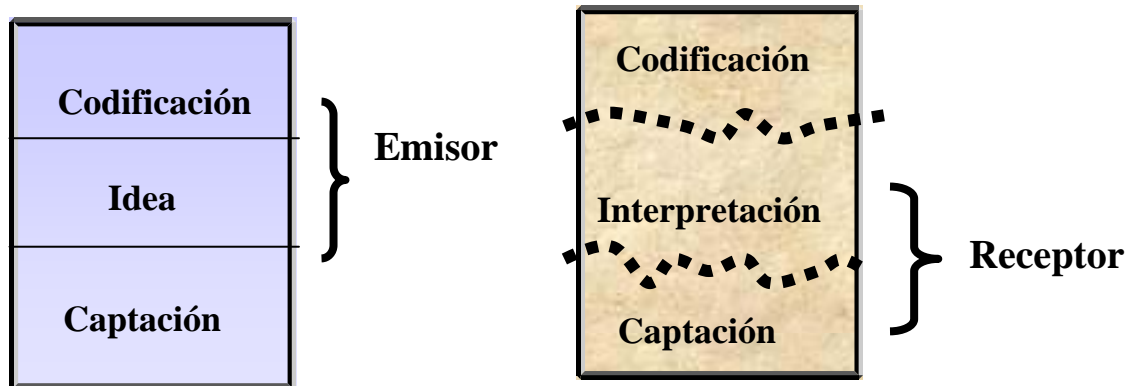
- Es importante lograr habilidades para capturar y mantener la atención de público en el tema y que el mensaje llegue tan claro como se piensa, evitando la monotonía en el grupo.
- Finalmente, al concluir hacer recuento y confirmar en los asistentes si llegó claro el mensaje y resolver dudas en el caso de que se presenten en el momento u ofrecer un correo electrónico o un teléfono para dudas cuya respuesta impliquen mayor tiempo del establecido para la reunión.

Comunicaciones en público: estrategia de motivación, significatividad y aserción.

La comunicación es un proceso complejo y dinámico por el cual un **emisor** envía un mensaje a un **receptor** con el objetivo de producir una **respuesta** determinada. Para las comunicaciones en público, que generalmente implican grupos de personas, las presentaciones de alto impacto pueden ser muy útiles aunque no siempre los ambientes se prestan para realizar una presentación de este tipo. Por esa razón, es necesario estar atentos a cambios, nuevas metas, logros, correcciones, aclaraciones, revisiones de resultados. Antes de cada presentación se debe reflexionar sobre el porqué se dirige al público, lo que se desea obtener de él y cómo quiero que reaccionen las personas después de la comunicación.

Esto permitirá organizar muy bien el tema, teniendo en cuenta:

Modelo de la Comunicación



- El sentimiento colectivo de la audiencia (profesionales o estudiantes de la misma profesión).
- Las audiencias se condicionan a ellas mismas (por efecto de las mayorías, la risa provoca más risa y el silencio más silencio).
- La atención del público puede dilatarse fácilmente, especialmente si se usa un lenguaje poco claro y sin sentido, debido a que las personas están acostumbradas a los mensajes cortos. Una vez perdida la atención es difícil recuperarla; para ello se debe estar preparado porque se puede perder el sentido de la reunión. Se debe ser considerado con el grupo de personas con las que se está tratando y, en lo posible, emplear un lenguaje que les sea fácil de entender y utilizar muchos ejemplos y casos que les sean cercanos y de simple comprensión.

- Luego de tener muy claro el objeto o motivo de la comunicación, es importante dividirlo en **un resumen de la situación**, que es un antecedente corto de lo que se quiere decir y de los motivos que llevan a plantear el mensaje; luego **presentar en términos claros lo que se quiere decir**: el elemento clave de la presentación y lo que se pretende lograr de los asistentes; luego **qué beneficios o resultados se espera lograr con este elemento clave de la presentación**: hacer notar los beneficios y como pueden aportar los participantes de la reunión en el logro de estos; y, finalmente, **la conclusión**, en la cual se aclaran aspectos finales y se logra el compromiso de los participantes y a la vez se aclaran dudas que se puedan presentar.
- El orador debe preparar su tema teniendo en cuenta que puede recibir muchas preguntas para probar su conocimiento. También es importante tener un tono de voz adecuado, evitar vicios de inseguridad y falta de conocimiento, como las muletillas tanto corporales (cogerse la barbilla, rascarse) como verbales (este..., básicamente... entonces... etc.) o exagerar el lenguaje no verbal con las manos o la cabeza. Estos elementos distraen la atención del público sobre el tema. Igualmente, es necesario plantearse un tiempo determinado para la presentación y respetarlo, pues si se prolonga la atención se pierde y, por ende, no hay resultados.
- Es importante saber manejar los recursos técnicos como se indicó en las presentaciones de alto impacto para evitar que estos se vuelvan en nuestra contra o sean más atractivos que lo que estamos diciendo y terminen distrayendo al auditorio.

Comunicación asertiva

La palabra asertivo, de aserto, proviene del latín assertus y quiere decir **“afirmación de la certeza de una cosa”**, por esto se relaciona con la firmeza y la certeza o veracidad; por ende, se puede deducir que una persona asertiva es que aquella que afirma con certeza. También tiene que ver con la capacidad de expresar la ideas, sentimientos y opiniones de manera espontánea, clara, libre y simple, expresándolos en el momento justo y a las personas indicadas, igualmente se relaciona con la capacidad necesaria para desenvolverse eficazmente en un medio social y laboral normalizado, presentando un respeto por sí mismo y por los demás, siendo directo, honesto y apropiado al momento de dirigirse a todas las personas alrededor, manteniendo un equilibrio emocional y con los suficientes argumentos para saber decir y saber escuchar, manteniendo una actitud positiva y con uso del lenguaje hablado y del no verbal. Esta forma de relacionarse con los otros otorga a la persona asertiva la capacidad de desarrollar con éxito su vida mediante un proceso dinámico que ajusta constante de las conductas, pensamientos y expresiones sinceras.

Finalmente, se puede decir que la asertividad es una cualidad que debiéramos tener todos para que nuestros actos y palabras coincidan con lo que pensamos, en el momento y lugar adecuados, con la sinceridad necesaria para generar confianza en las personas que están alrededor de nosotros todo el tiempo y llegan todos los días.

La comunicación asertiva se refiere, entonces, a la capacidad de expresar a las personas lo que sentimos y creemos sobre ellas, de una manera directa, con los términos adecuados y sin llegar a exagerar nada o disminuir la magnitud de lo que

se quiere decir, evitando en lo posible lastimar egos u orgullos, sin que esto último sea una limitante para expresar lo que se tiene que decir en aras de construir una relación sólida y sin desventajas para alguna de las partes. Para llegar a esto, primero debemos tener muy claro quiénes somos, aceptarnos como somos y reconocer nuestro propio valor para luego reconocer el de los demás. Para aprender a tener una comunicación asertiva es importante ser directos, honestos, expresivos, mostrar seguridad y auto respeto y aceptación por uno mismo. Es importante hacer sentir valiosos a los demás, teniendo plena conciencia de nuestros pensamientos, sentimientos, necesidades, deseos y juicios, lo que conduce a tener una muy buena administración de nuestras emociones.

Así como se reconocen los valores y los aspectos positivos, se deben reconocer las debilidades y fallas para superarlas mediante una actitud positiva y un proceso inteligente de mejoramiento que permita desarrollar las cualidades y superar los defectos que afectan las relaciones con los demás para adaptarnos cada vez de mejor manera al medio y a las personas que conforman nuestro entorno social. Algunas características de la comunicación asertiva son:

Motiva al auto respeto procurando el mejoramiento personal y el de los demás.

Permite decir Si o No sin presiones de ninguna índole evitando el sentir cargo de conciencia o presión hacia alguna de las respuestas.

Permite decir o expresar sentimientos o ideas que pueden incomodar a la persona a las que les dicen, siempre y cuando se haga con una intención constructiva.

Permite perder el miedo a comunicarse con los demás por diversos temores tanto en la comunicación pasiva como en la agresiva.

Propicia las conductas positivas.

Logra incrementar el respeto mutuo entre las personas, ya que esta comunicación genera confianza por la sinceridad y la veracidad que implica.

Permite construir mejoramiento en la vida propia y en la de los demás ya que un concepto emitido por una persona asertiva es valioso en el análisis de la propia vida.

Tema II

Liderazgo

El poder de hacer que las cosas sucedan

De acuerdo con la visión de Paul J. Mayer & Randy Slechta, el liderazgo se puede definir como “lograr resultados específicos y beneficiosos a través de las personas. Eso significa que cuando nos dirigimos a los demás así como a nosotros mismos, estamos encargados de incrementar sus contribuciones, además de la nuestra. Eso es todo lo que los líderes hacen; el desafío es incrementar los resultados en una forma más consistente, eficiente y efectiva, para contribuir más al esfuerzo total, sin importar lo que ese esfuerzo pueda ser. El líder requiere ciertos valores... integridad, un corazón servicial y correcta administración”⁴. Mucho se puede decir y escribir acerca del liderazgo y tal vez su definición es diferente para cada organización pero siempre involucrara personas y el efecto que causan unas en otras para hacer que las cosas sucedan, que es el propósito final de todo buen líder positivo, constructivo y de resultados progresistas para su organización, familia y sociedad.

“Las compañías ganadoras prevalecen porque tienen buenos líderes que fomentan el desarrollo de otros líderes en todos los niveles de la organización”.

Noel Tichy

⁴ Meyer, Paul J. y Slechta, Randy. Los 5 Pilares del Éxito. Ed. Peniel, 2003.

Para revisar una investigación sobre el liderazgo, desde el punto de vista de género, puede consultar el artículo de Cuadrado, Molero y Navas, publicado en la Revista Acción Psicológica de la UNED de España, a través del siguiente vínculo:

[El liderazgo de hombres y mujeres](#)

Componentes básicos del liderazgo

Dirección y Administración

Para lograr ampliar este análisis del liderazgo es importante tener en cuenta algunos aspectos que lo conforman. Siguiendo la perspectiva de Thomas S. Bateman, en su libro Administración una Ventaja Competitiva, “los Gerentes efectivos no son necesariamente verdaderos líderes. Muchos administradores, supervisores e incluso altos ejecutivos cumplen con sus responsabilidades sin ser grandes líderes. Pero estas posiciones abren oportunidades para el liderazgo. Entonces, la habilidad de dirigir efectivamente separará a los gerentes excelentes de los promedio. Los gerentes tienen que tratar con las complejidades cotidianas de las organizaciones. El verdadero liderazgo incluye orquestar el verdadero cambio con efectividad; mientras que administrar requiere planear y presupuestar rutinas, dirigir incluye establecer el rumbo (crear una visión) para la organización. La administración requiere estructurar la organización dotarla de gente capaz y supervisar sus actividades; el liderazgo va más allá de estas funciones al inspirar a la gente a realizar la visión. Los grandes líderes mantienen a la gente enfocada en impulsar a la organización hacia su futuro ideal, motivarla a superar cualquier obstáculo en el camino.

Aquí es importante tener claras varias cosas. Primero, administración y liderazgo son de importancia vital. Destacar la necesidad de mayor liderazgo implica procesos singulares que se distinguen de los administrativos básicos. Incluso, sólo porque implican procesos diferentes no quiere decir que requieran de gente diferente y separada; la misma persona puede ejemplificar procesos administrativos efectivos, procesos de liderazgo, ambos o ninguno. También es importante tener en cuenta que el **liderazgo de supervisión** es el comportamiento que ofrece guía, apoyo y retroalimentación correctiva para las actividades cotidianas de los miembros de la unidad de trabajo. El **liderazgo estratégico** da propósito y significado a las organizaciones. Y en el ambiente de negocios moderno, donde la gente de toda la organización debe pensar estratégicamente comportarse como personas de negocios completas, el liderazgo estratégico exige ser una actividad desempeñada por gente de toda la organización, no solo por unos cuantos en la cúspide”⁵.

Así como son importantes los líderes, los liderados son parte vital del proceso. Se requiere de ellos un compromiso total con la estrategia y libre pensamiento que los lleve a aportar ideas del cómo hacer mejor las cosas y la capacidad de decir la verdad, diagnosticar y pronosticar sobre la obtención de los resultados requeridos, su opinión objetiva de los resultados esperados y una gran capacidad de síntesis, de tal manera que le permita a sus jefes hacerse una idea global de los aportes individuales de cada uno y al sumar un conjunto de estas opiniones le permita reportarse con sus jefes. Aparece entonces la figura del seguimiento a la labor de todos, que garantiza que se tenga el rumbo correcto y que de implementar correcciones estas se hagan basadas en información precisa, clara y oportuna para no incurrir en graves errores que se hubiesen podido prevenir.

⁵ Bateman, Thomas S. y Snell, Scott A. Administración: una Ventaja Competitiva. Editorial McGraw Hill, p. 433.

Poder y Liderazgo

El poder es central para liderazgo efectivo pues da la capacidad para influir sobre otras personas. En las organizaciones significa la capacidad de hacer que ocurran las cosas o lograr las metas propias a pesar de la resistencia de otros.

Veamos a continuación algunos tipos de poder:

Poder Legítimo. El líder con poder legítimo tiene el derecho o la autoridad para decir a los demás qué hacer. Así, los empleados están obligados a cumplir las órdenes. Estos casos se dan entre gerentes y empleados pero no al revés, pues el empleado puede decir que algo se debe hacer pero el gerente puede decidir hacerlo o no.

Poder de Recompensa. El líder que tiene el poder de la recompensa influye sobre otros, pues controla las recompensas valiosas; la gente cumple los deseos del líder para percibir sus beneficios como es el caso en el que el líder tiene en sus manos el decidir el aumento de salario y, por tanto, influenciar a las personas para que incrementen su esfuerzo en busca de este objetivo.

Poder de Coerción. Es aquel líder que controla los castigos, llevando a la gente a cumplir para evitar ser castigado con acciones disciplinarias que afecten su permanencia en la compañía, su evaluación o su hoja de vida.

Poder Referente. Este se refiere a las características personales y carismáticas del líder. La gente cumple por la admiración que le tiene al

líder y desean tener su aprobación y simpatía y a la vez tratar de ser como él. Es el caso de gerentes jóvenes que quieren ser como aquellos exitosos y llenos de experiencia.

Poder de Pericia. Se refiere a la experiencia o conocimiento particular que tienen los líderes y la gente cumple por querer adquirir este conocimiento o pericia, como por ejemplo aquel gerente de producción que cuenta sus secretos y métodos a sus funcionarios y estos cambian su manera de hacer las cosas para hacerlas como las hace el jefe pues él tiene la experiencia.

El ideal sería que una sola persona concentrara los diferentes tipos de poder, ya que esta sería la manera más exitosa de aplicar el liderazgo estratégico. Por lo general, los distintos tipos de poder se ven en diferentes tipos de personas, sin embargo, puede considerarse como una meta a conseguir sumando cada tipo de poder a las habilidades a conseguir para ser un líder completamente integral.

Características personales del Liderazgo

Durante muchos años se consideró que el liderazgo era cuestión de grandes personajes que tenían la capacidad de influenciar grandes grupos tales como Alejandro Magno, Gandhi, Napoleón o Winston Churchill. Se tenía la idea de que los líderes nacían, no se hacían. Con el paso de los años y el avance de los estudios se determinó que una persona puede desarrollar ciertas características que harán de ella un líder exitoso y que dichas características no necesariamente vienen de nacimiento. A continuación encontraremos algunas de ellas:

Empuje. Son aquellas características que reflejan un nivel elevado de esfuerzo, con grandes necesidades de logro, esfuerzo constante por mejorar, ambición, energía, tenacidad, persistencia ante los obstáculos e iniciativa. Mucho del éxito de algunas compañías se debe a la necesidad de logro de sus ejecutivos, sin llegar al individualismo que impide delegar autoridad y responsabilidad por la ambición del logro personal que puede ser perjudicial igualmente para la organización.

Motivación de Liderazgo. Esta se refiere a los líderes con una gran necesidad de poder, que les gusta y quieren dirigir y prefieren estar en posiciones de liderazgo que de seguidores. Esto logra que la persona tenga la capacidad de influir sobre las personas a lograr metas y objetivos de la organización. Es ideal que esto se haga siempre ejerciendo el poder en forma moral y socialmente constructiva y no en perjuicio de los demás; de esta manera los líderes inspiraran más confianza en los miembros del grupo.

Integridad. Es la correspondencia entre las acciones y las palabras. La honestidad y la credibilidad, aparte de ser características deseables por sí mismas, son especialmente importantes para los líderes porque inspiran confianza en los demás.

Confianza en uno mismo. Esta característica es muy importante, sobre todo frente al hecho que el liderazgo es desafiante y los reveses son inevitables. La confianza en si mismo permite al líder superar obstáculos, tomar decisiones a pesar de las incertidumbres e infundir confianza en otros.

Conocimiento del Negocio. Los líderes efectivos tienen un amplio conocimiento en el detalle del negocio en el cual trabajan, de la industria, la técnica, el mercado y la competencia. Se requiere de una gran inteligencia para interpretar información abundante; en este caso son importantes los estudios superiores combinados con una pericia adquirida en la organización donde se mueve.

Todas estas características requieren de una adicional que puede ser la más importante: la capacidad para percibir las necesidades y metas de los demás y para adaptar en consecuencia el enfoque del liderazgo propio. Liderazgo significa ser capaz de conocer a los demás, evaluar la situación y seleccionar o cambiar el comportamiento para responder con mayor efectividad a las exigencias de las circunstancias.

Estilos de liderazgo

Corresponden a la forma como ejercen el liderazgo los individuos. Los métodos que utilizan, la interpretación que hacen del grupo y cómo adaptan el estilo a las características del grupo con el cual trabajan, todo en procura de lograr los mejores resultados del mismo, en el mejor ambiente de participación y de crecimiento. Algunos estilos son:

Enfoque conductual. Es la perspectiva de liderazgo que intenta identificar qué hacen los buenos líderes, es decir, qué comportamientos muestran basados en las características del grupo al cual lideran.

Comportamientos de desempeño de tareas. Acciones que se toman para asegurar la satisfacción del grupo de trabajo u organización para el alcance de sus metas y la productividad que tenga el grupo; requiere de bastante supervisión al trabajo.

Comportamiento de mantenimiento grupal. Acciones que se toman para asegurar la satisfacción de los miembros del grupo, desarrollar y mantener relaciones armoniosas en el trabajo y preservar la estabilidad social del grupo. Mantener el buen ambiente y buen concepto general del grupo.

Teoría del intercambio miembro – líder. Resalta la importancia de los comportamientos del líder, no sólo hacia el grupo como un todo sino hacia cada una de las personas, tratando de mantener en alto la confianza, comunicación abierta, respeto, obligación y lealtad mutuas, que son la clave para mantener relaciones de doble vía más satisfactorias y productivas.

Participación en la toma de decisiones. Dimensión de la variedad de comportamientos de liderazgo (de autocrático a democrático) desarrollada por los gerentes para involucrar a sus empleados en la toma de dediciones.

Liderazgo autocrático. Forma de liderazgo en la que el líder toma decisiones y luego las anuncia al grupo.

Liderazgo democrático. Forma de liderazgo en la cual el líder solicita información a sus subordinados para luego tomar la decisión que más ajuste al pensamiento del grupo y la organización.

Finalmente, es importante tener en cuenta que el liderazgo adquiere sus propias características dependiendo del tipo de organización y se adecua a las características y condiciones particulares de quienes ejercen el liderazgo en un entorno empresarial determinado.

Actitud de servicio: el poder de la sinceridad y el compromiso

Veámos en la definición de liderazgo que uno de los requerimientos del líder es tener un corazón servicial, pues la vocación de todos los líderes es primero el servir con la mayor humildad y consideración por los semejantes. En este sentido, quien quiera considerarse líder debe pensar primero en mantener una actitud de servicio hacia todos los que lo rodean, en particular con los clientes, que pueden ser internos y externos. Para las compañías debe existir una estrategia de servicio, puesto que son muchos los clientes que cambian de una compañía a otra debido a la indiferencia de sus funcionarios y por la consideración con la que son bienvenidos en la otra. En ese momento es cuando cobran vigencia los axiomas de “el cliente siempre tiene la razón, para otros, la razón”, “el cliente es el rey” o “los clientes son los activos más valiosos”. Es muy diferente una organización donde sus líderes se preocupan realmente por servir a los miembros de su equipo y a sus clientes, ya que el mejor dividendo que se puede lograr con esto es el éxito. Según Paul J. Mayer, un líder exitoso debe

- Cuidar genuinamente de las demás personas.
- Tener un fuerte deseo de servir.
- Creer en lo que se esta haciendo.
- Simpatizar con lo que se esta haciendo.
- Prestar atención a los detalles pequeños y grandes.

- Aprender continuamente.
- Poseer carácter, integridad y honestidad.
- Hacer el trabajo con placer.
- Tratar a cada cliente y cada miembro del equipo como alguien especial.
- Hacer más de lo que son pagados para hacer.
- Celebrar el innato potencial de los miembros de su equipo para el éxito.

Técnicas de comunicación y negociación: el poder de concertar

Ya tenemos una idea de comunicación en particular en lo que se refiere a comunicación en público y a presentaciones de alto impacto, que pueden ser de gran utilidad en la comunicación como parte de la negociación. Sin embargo, para este nivel debemos tener en cuenta aspectos adicionales muy importantes como **ESCUCHAR** y ser muy analítico de las acciones del interlocutor en cuanto a cómo reacciona a lo que se le está planteando. Es importante tener en cuenta si lo que se está diciendo no es comprendido por el interlocutor y es necesario parar, devolverse o si es necesario comenzar de nuevo; por esto, es importante verificar la comprensión del mensaje y, más importante aun, que se tenga la atención de la persona a quien dirigimos el mensaje, ya que este se puede perder si ella se distrae o malinterpreta lo que se le está diciendo. Por esto no sólo es importante escuchar sino que también es conveniente hacer ver al interlocutor que se le escuchó y se comprendió muy bien lo que dijo, mostrando con esto mucho interés en su opinión y respeto por su posición en la mesa de negociaciones. Siempre en un proceso de negociación cada uno de los participantes tiene intereses que defender y metas para lograr de su contraparte en el proceso y para lograr buenos resultados se deben hacer presentaciones teniendo en cuenta con quién se está

hablando, sus intereses, propósitos y cómo lo que se le ofrece en la negociación puede solucionar sus necesidades.

A continuación veremos algunos tipos de negociación:

Negociación por Posiciones. Corresponde al tipo más común de negociación y la que generalmente dificulta más los procesos de la misma e, inclusive, las relaciones entre los participantes si se asumen posiciones demasiado intransigentes. Estas posiciones se asumen y se dejan de acuerdo al desarrollo de la negociación y pueden terminar en un acuerdo o firma de la negociación pero no necesariamente con la plena satisfacción de todos los participantes; es decir, existe un ganador y un perdedor y muy pocas veces todas partes son ganadoras. Este tipo de negociación se puede tornar muy duro cuando las posiciones se vuelven más importantes que el mismo objeto de la negociación; en ese momento se pueden dar acaloradas discusiones en la cuales no se logra avanzar y se pueden generar altos niveles de intransigencia, en particular cuando son muchos los miembros que participan en el proceso y más radicales son las posiciones. Un buen ejemplo es la negociación del Salario Mínimo, año a año, entre sindicalistas, empresarios y gobierno; cada uno se atrinchera en su posición y en muy pocas ocasiones se llega a un acuerdo del cual todos los participantes están satisfechos sino que siempre hay ganadores y perdedores.

También puede presentarse la situación opuesta y que es que por asumir posiciones muy ambles se terminen haciendo concesiones que luego pueden llevar a renegociaciones o insatisfacciones con los resultados, todo debido al temor de llegar a enfrascarse en una negociación dura.

Negociación Basada en Principios. En este tipo de negociación los que negocian son personas con debilidades y sentimientos que pueden afectar el desarrollo de una negociación. Por esto es importante que se tenga en cuenta quiénes son los que están frente a frente en la negociación y cuáles sus expectativas ante la misma, en lo que podemos llamar **intereses** que esperan lograr del proceso. El negociador debe hacer una buena lectura de sus intereses y los de la contraparte y de cuáles son los puntos de convergencia que pueden hacer fluir la negociación, procurando siempre consolidar relaciones de largo plazo con los interlocutores. Se debe encontrar el problema a solucionar sin buscar culpables ni hacer señalamientos, escuchar las expectativas, percepciones, intenciones, necesidades y temores de la otra parte, luego cruzarlos con los propios para buscar puntos de convergencia y lanzar las propuestas que puedan satisfacer los intereses de las partes involucradas en la negociación.

Modelo de negociaciones Basado en principios

Resumir la situación	Expresar la idea	Explicar como funciona	Enfatizar beneficios claves	sugerir en cierre fácil
PASO 1	PASO 2	PASO 3	PASO 4	PASO 5

Siguiendo este modelo podemos lograr de manera exitosa negociaciones “**GANA, GANA**”; asegurando relaciones de largo plazo, constructiva, generando confianza mutua y beneficios mutuos.

Negociación Conflictiva. Esta es la clásica negociación que busca ganadores y perdedores, o que una de las partes sea la que sede más, convirtiéndose en la parte ganadora y aquella que hace más concesiones en la perdedora. Aquí es donde se presentan más juegos de roles, asumiendo posiciones casi de combate, se atacan directamente las debilidades del negociador, sus intereses y propósitos minimizándolos al punto de que sólo parecen importantes los de la posición fuerte. En esta guerra se vale todo, inclusive algunos negociadores reciben entrenamiento para lograr debilitar tanto a la contraparte que esta termina cediendo a las pretensiones de los más fuertes, especialmente cuando no se tiene un gran respaldo de producto o de marca. Este tipo de negociación no prospera en el largo plazo y no construye relaciones fructíferas ni de progreso porque sólo se miran los propios intereses y no los de los demás participantes del proceso de negociación.

Negociación antiética. Es muy común ver, en especial en los países de Latinoamérica, cómo se hacen negociaciones en condiciones oscuras o ilegales, donde se hacen propuestas fraudulentas o se aprovechan de circunstancias monopólicas. Se debe ser muy precavido con la negociación, en particular con lo que se dice y sobre todo con lo que se escribe en contratos o acuerdos porque pueden ser objeto de grandes pérdidas para una compañía. En todos los casos es bueno hacer un muy buen resumen de los acuerdos con sus respectivos alcances y límites para evitar ser víctimas de acuerdos fraudulentos o terminar entregando más de lo previsto en una negociación por falta de experiencia. El ideal es identificar a estas organizaciones o individuos y no negociar con estos.

Calidad del servicio: monitoreo creativo y oportuno de los satisfactores del usuario

El servicio es finalmente el propósito o convicción de ayudar o guiar a otra persona en la resolución de un problema, duda o reclamo. El personal en todos los niveles y áreas debe tener muy claro que el éxito y futuro de las relaciones con las personas depende de las relaciones entre la empresa y cada uno de sus clientes o consumidores y se refleja en las actitudes y conductas que observen en la atención a los reclamos u observaciones que presenten los clientes.

El servicio al cliente es uno de los rubros empresariales que no puede faltar en los niveles de la organización, debe ser parte de Cultura Corporativa y, en el mejor de los casos, uno de los pilares a mostrar en la identidad corporativa. Sin importar cuál sea el objeto social de la empresa, el servicio al cliente debe ser el valor agregado del producto. Es importante estar atento a las observaciones, reclamos, quejas, sugerencias y buenos comentarios de los clientes o consumidores de una organización. Este servicio debe tener estándares mínimos de calidad y debe reflejarse en las actitudes en todos los puntos de contacto con los clientes tanto internos como externos, teniendo en cuenta que en muchos casos se debe asumir una posición a favor del cliente y hacer efectivo un reclamo a favor del mismo, aún en contra de la compañía, con tal de garantizar la satisfacción de este y consolidar su fidelidad con la compañía o dejar claro la responsabilidad que tiene la organización frente a la sociedad y sus clientes y consumidores. También es importante que el servicio al cliente sea permanente, lo cual requiere que los empleados tengan entrenamiento para atender las observaciones y responder a los reclamos de los clientes. Aquí es donde se hacen valiosos el espíritu de colaboración y el corazón servicial.

La calidad en el servicio: contextualización y valores agregados.

La calidad en el servicio comienza por una muy buena definición de los bienes o servicios que la organización realiza o presta, teniendo en cuenta la comprobación de la buena calidad de los productos antes de ser colocados en el mercado, con claras indicaciones de uso y manejo, y con un monitoreo constante del desempeño para el caso de productos complejos en su uso. La calidad del servicio se refleja en todos los niveles de la cadena de comercialización y luego en la post venta. Resolver las expectativas de los clientes con el producto que adquiere es la finalidad de toda compañía y la forma de garantizar su permanencia en el mercado. El nivel de satisfacción que se obtenga de los productos y de la calidad del servicio de una compañía contribuye a consolidar la imagen corporativa de la misma. La forma de lograr la fidelidad de los clientes es evitando sorpresas desagradables por fallas en los productos y en el servicio de apoyo que presta la compañía y procurando sorprender a los clientes superando sus expectativas.

La calidad, como valor agregado, puede ser factor decisivo en el proceso de compra, por tanto, el servicio con calidad debe promocionarse, ponerse a prueba y enmarcarse en objetivos de mejoramiento permanentes para estar más cerca de los clientes. Para lograr un nivel de calidad óptimo en el servicio, se debe lograr que se convierta en un indicador de la gestión de toda la operación en la compañía. Lograr un sistema que cubra los elementos de calidad de los productos y generar un ciclo de servicio para saber dónde se tiene contacto con los clientes y dónde se pone a prueba la calidad del producto, los niveles de desempeño del producto en estos momentos, requiere de gente preparada en recibir y abordar a los clientes y obtener de ellos la información que permita

establecer dónde se pueden presentar las fallas para corregirlas y recuperar la satisfacción y la buen imagen de la compañía. Esta acción promovida desde los altos niveles de dirección de la organización se conoce como **Gestión de la calidad en el servicio.**

Manejo estratégico de los de los satisfactores de la calidad

Este manejo se refiere a los puntos que son sensibles para los clientes con respecto a la calidad de un bien o servicio, o los que también se conocen como los momentos de verdad en el servicio, que es cuando el cliente llega a un punto donde el producto llega al máximo de su desempeño y puede presentar una falla. De la rapidez y efectividad como sea resuelta dicha falla depende la valoración y la reputación de una compañía, que de ser positiva genera un ambiente de confianza y seguridad en los atributos del producto y de la empresa que los produce. La forma de garantizar la eficiencia de este nivel de satisfactores es darlos a conocer al cliente para que este sepa en qué momento puede contar con el apoyo de la organización y qué mecanismos puede activar para conseguir dicho apoyo.

Si tenemos en cuenta la frase “solo se puede mejorar lo que se puede medir”, se hace necesario entonces establecer indicadores de medición de los satisfactores de la calidad para aspirar luego a mejorar los niveles de servicio. Para ello se hace necesario definirlos en términos que sean cuantificables, basados en los indicadores de calidad de los productos, sus alcances, limitaciones y puntos óptimos de funcionamiento, teniendo en cuenta cuándo los productos pueden ser deteriorados por el mal uso. En esta definición de factores de medición deben participar las diversas áreas de la organización para dejar un panorama claro del

desempeño del producto con calidad y cuáles necesidades suple en los consumidores y conocer, de parte de ellos, cuáles consideran los factores que evalúa como de calidad en un producto para agregarlos a los internos y conformar el protocolo de calidad en el servicio.

Si se logra mantener el contacto con el cliente y la evolución que tiene el producto con él, la información que provea servirá para ampliar la visión del servicio y también lograr mejoramientos en los productos que nazcan de la propia necesidad del consumidor. Mientras se tengan reconocidos los puntos donde podemos hacer llegar una buena imagen de calidad a los consumidores, superando sus observaciones de calidad y teniendo un proceso que implique en lo posible un departamento con suficiente personal y suficientes recursos, como líneas gratuitas para que el cliente se comunique, páginas o puntos de servicio, será mejorar el prestigio y la imagen de calidad total que tenga la empresa. El mejoramiento, día a día, de los tiempos de respuesta a los clientes y la superación de los eventos de calidad más repetitivos en los productos se puede lograr mediante un sistema claro definido y basados en los satisfactores de calidad que planteen los clientes.

Tema III

El Cambio Organizacional

El cambio como estrategia inteligente ante la incertidumbre del entorno

El cambio organizacional es una de los conceptos más controvertidos de los últimos años, debido al conflicto que ha generado particularmente entre los empleados más antiguos y en la transformación de los procesos más mecanizados de las compañías. Esto se debe a que el cambio está estrechamente relacionado con reducciones de personal, procesos técnicos más eficientes y automatizados y la implementación de tecnologías que relegan a las personas que no tienen conocimiento sobre estas. Además, cambio significa evaluación sobre cómo se hacen las cosas, si se esté siendo eficiente y, en general, poner en duda y en cuestionamiento todo lo que sucede en una empresa. El cambio llega necesariamente por varios motivos, reducción en los crecimientos corporativos, una competencia agresiva y el ritmo de crecimiento a nivel mundial de la tecnología y de las reducciones de costos, hasta llegar a niveles casi inverosímiles, por la mano de obra barata en países orientales y en la india.

Cuando el cambio ya es inevitable, en particular cuando se quiere sobrevivir en el nivel de competencia que se vive hoy en día, donde las fronteras y las distancias no se notan en los nuevos mundo virtuales, es necesario hacerle frente y plantearse la mejor forma de mantenerse vigentes con una investigación

adecuada sobre cuáles cambios realmente serán de provecho inmediato y cuáles se pueden hacer de manera gradual, pasando por un riguroso análisis de costo beneficio. Es muy importante hacer un estudio previo de las consecuencias y beneficios que los cambios pueden traer sobre los miembros de la empresa, pues ellos constituyen la parte más valiosa de las organizaciones y con quienes se tiene la responsabilidad social interna. Igualmente, es importante estudiar la competencia, proveedores, compañías de otros sectores de la economía y complementarios del país donde se desenvuelve la compañía y del mercado mundial, guardando la proporción del tamaño y tipo de economía en la que se participa. Luego de determinar que es necesario el cambio es necesario responder a la pregunta ¿cómo se va hacer? El primer paso en el proceso de implementación es la comunicación a los miembros de la organización para lograr de ellos un compromiso total con el cambio, ya que este sucede cuando los miembros de la empresa comienzan a aplicarlo.

Parte de ese primer gran paso es vender muy bien la idea del cambio al punto de que la gente que participe quiera que se suceda lo más pronto posible y no se vuelva un obstáculo para este proceso. Para esto, algunas compañías nombran gerentes de cambio para asegurar el resultado positivo del mismo, involucrando a toda la organización y a sus miembros. Lo mejor, sobre todo si se cuenta con un ejercicio oportuno de prospectiva empresarial, es evitar un cambio demasiado drástico y más bien generar una cultura de cambio constante que haga menos traumático el proceso y garantice que la organización esté a la altura de la modernidad y los retos que plantea la competencia. Es importante ser reiterativos en el hecho de que el proceso de cambio requiere de un tiempo adecuado de estudio en todos sus niveles, humano, técnico, legal, operativo y económico, para evitar que este cambio genere procesos de conflicto y desorganización en la empresa.

El cambio como nueva actitud organizacional

Peter Senge, en su libro la Danza del cambio, en relación con el cambio profundo y el proceso del cambio plantea que “la idea de que ‘lo único constante es el cambio’ ha sido una realidad de la vida por lo menos desde los tiempos de Heráclito (500 años a. C.)”. En el mundo de los negocios y las organizaciones “cambio” significa varias cosas, a veces contradictorias. A veces se refiere a los cambios externos en tecnología, clientes, competidores, estructura del mercado o del ambiente social o político (“sabemos que nuestro mundo va a cambiar y tenemos que adaptarnos”). “Cambio” se refiere también a los cambios internos: cómo se adaptan las organizaciones a las variaciones del ambiente. La eterna preocupación es si estos cambios internos en prácticas, puntos de vista y estrategias se mantendrán al paso con los cambios externos.

Las preocupaciones por el ritmo del cambio interno llevan a los ejecutivos a intervenir. De ahí que hoy “Cambio” también signifique programas de arriba abajo, como reorganización, reingeniería, y muchas otras “res”. Debido a que, generalmente, estos programas son impuestos desde arriba, muchos de los miembros de la organización pueden sentirse amenazados o manipulados, aun cuando apoyen en principio la intención y justificación del cambio.

Hoy algunos gerentes usan el termino “transformación” para describir las iniciativas comprensivas del cambio organizacional tales como las de General Electric y Shell Oil. Reconocemos que transformación puede significar muchas cosas para muchas personas. Como dijo W. Edwards Deming, “nada cambia sin transformación personal”. Sin embargo, debido tal vez a la tradición de que los programas de cambio vienen de arriba, nos preocupa que “transformación

corporativa” venga a significar “cambios realmente grandes” impuestos por la alta administración. Con “cambio profundo” se quiere describir el cambio organizacional que combina modificaciones internas de los valores de la gente, sus aspiraciones y conductas, con variaciones “externas” en procesos, estrategias, practicas y sistemas. En el cambio profundo hay aprendizaje. La organización no se limita a hacer algo nuevo; crea capacidad de hacer las cosas en forma distinta: en efecto, crea capacidad para cambio continuo. Este énfasis en cambios tanto internos como externos va al fondo de las cuestiones que hoy tiene que debatirse las grandes instituciones de la era industrial. No basta con cambiar de estrategias, estructuras y sistemas; también tienen que cambiar las maneras de pensar que produjeron dichas estrategias, estructuras y sistemas”⁶.

Liderazgo en el cambio

En los negocios, hoy en día, la palabra “Líder” se ha vuelto sinónimo de alto directivo. Cuando la gente habla de formar líderes se refiere a la preparación de altos directivos. Cuando preguntan qué piensan los líderes, están preguntando qué piensan los altos directivos. Esto presenta dos problemas. Primero, implica que los que no están en una posición de alta dirección no son líderes. Tal vez aspiren a serlo pero no lo son hasta que lleguen a ella. Segundo, nos deja sin ninguna definición real de liderazgo, pues si es simplemente una posición en la jerarquía, no hay definición independiente de liderazgo.

El liderazgo es la capacidad de una comunidad humana para dar forma a su futuro y, específicamente, para sostener los procesos de cambio que para ello se requieren. Esta es una definición poco usual, pero en realidad no es nueva, y

⁶ Senge, Peter. La Danza del Cambio. Editorial Norma, 1999. p. 37.

creemos que se acerca a la experiencia real de muchas personas. Creemos que el liderazgo nace de la capacidad de mantener tensión creativa, la energía generada cuando las personas especifican una misión y dicen la verdad (hasta donde la entienden) acerca de la realidad corriente. Esta tampoco es una idea nueva. “Liderazgo es una visión”, dice Peter Drucker. O como se expresa en Proverbios 29:18 “Cuando no hay visiones el pueblo se relaja”.

De acuerdo con esta definición, cualquier organización cuenta con muchos líderes porque hay muchas personas en diversos niveles de la jerarquía que desempeñan papeles críticos para generar y sostener tensión creativa. En consecuencia, nos concentraremos más bien en comunidades líderes que en líderes héroes. Esta visión de comunidades líderes ha surgido gradualmente en el curso de los últimos años a medida que hemos visto una y otra vez a diversas personas en diversas posiciones contribuir vitalmente a la manera como la empresa da forma a su futuro.

El Proceso del Cambio

El proceso del cambio se lleva a cabo por una necesidad determinada, ya sea por motivaciones o fuerzas externas, como el medio económico u gubernamental, el medio ambiente, los gremios y más directamente la competencia, y las motivaciones internas, tales como procesos ineficientes, implementación de tecnologías, reducciones necesarias de costos para no perder nivel de competitividad. En ocasiones se combinan estas dos grandes tendencias llevando a un cambio organizacional necesario para mantenerse en competencia. Veamos a continuación unos pasos sugeridos para llevar a cabo un exitoso proceso de cambio:

1. **Análisis de la necesidad de cambio** y las implicaciones que pueda tener en la organización tanto para sus miembros como para su propia economía. Esta implica la reflexión y, más importante aun, la aceptación de la necesidad del cambio.
2. **Designar un agente de cambio** que se encargue de establecer el proceso con los integrantes, los pasos necesarios, hacer llegar los beneficios y necesidades del cambio a todos los miembros, asignando responsabilidades a cada uno y generando sistemas de seguimiento para el logro del objetivo final mediante la motivación de nuevos valores, aptitudes, y comportamientos inspirados necesariamente por el agente del cambio.
3. **La transición debe mostrar los nuevos valores o las nuevas normas** que hagan ver la nueva situación que se quiere lograr y dejar claro qué o cuál es la costumbre o norma que se quiere dejar atrás. Además, mediante el proceso de transición, lograr ver los progresos entre lo que se deja atrás y lo nuevo que se quiere recibir. En esta transición es donde se presentan las trabas, malentendidos y demás dificultades a vencer en el camino al cambio. En este paso aún no se ha ganado ni perdido nada, sino que, tal vez, sea el momento de demostrar la capacidad para dirigir con acierto en medio de la incertidumbre, ya que es en este periodo donde los indicadores y, en general, los resultados no son alentadores y donde se pone en duda los beneficios del cambio que se quiere lograr y se piensa seriamente si no se estaba mejor antes. Se debe salir de este ambiente recordando y rescatando por parte del agente de cambio los beneficios a lograr y los peligros que se correrían de no hacerlo, en términos de continuidad en el negocio o pérdidas de participación en el mercado.

4. **Minimización del riesgo de cambio.** Puede ser más peligroso un proceso de cambio mal manejado que el quedarse como se estaba antes de iniciarlo, ya que llegar a fracasar implicaría volver a las viejas prácticas con los costos que esto implica; se afecta el clima organizacional, se genera desmotivación, rotación de personal, se afecta la credibilidad para un futuro proceso de cambio, se desmejora y pierde credibilidad la cadena de mando. Por esto es importante una muy buena planeación y evaluación donde puedan prever los diferentes pasos que se deben seguir en el proceso de cambio, incluyendo los que se deben tomar cuando se presente la adversidad. En conclusión, una vez decidido el proceso de cambio no hay lugar para dar marcha atrás y sólo se termina una vez se consolide el mismo, para esto se requiere un líder del cambio con experimentado y persistente.

5. **La finalización.** En esta etapa los líderes de cambio deben hacer balances y mostrar a los involucrados y participantes los beneficios comparativos del antes y después del cambio. Se deben resaltar los beneficios obtenidos, no solamente en el resultado final de la empresa sino también durante los procesos y en los diferentes puestos de trabajo, señalando además las mejores condiciones en las que se encuentran ahora los trabajadores. Si se estudia y evalúa seriamente el proceso de cambio, siempre habrá algo bueno que resaltar en todos los niveles donde se aplicó dicho proceso. La comunicación constante y la apertura de los directivos y líderes del cambio a aclarar dudas e inconformidades frente al mismo, será la base fundamental para la última etapa.

6. **El nuevo inicio:** En este punto toda la organización ya comienza a aplicar los cambios para luego hacer evaluaciones ya mas en el mediano y largo plazo.

Para ver otras opiniones sobre el proceso del cambio podemos consultar el artículo de Héliida Smith Cayama, “Evaluación de los procesos organizacionales como estrategia de intervención para el cambio organizacional”. Para visualizar el artículo haga clic en el siguiente vínculo:

[Cambio Organizacional](#)

Aspectos claves en la gestión del cambio

La lógica del proceso de cambio

Para ampliar la idea del proceso del cambio recurramos a una de las famosas “res” que mencionaba P. Senge, que para el caso es **Reingeniería del Cambio**, libro de Benoît Grouard y Francis Meston, en donde plantean que: “conducir es un aspecto imprescindible para garantizar el éxito del proceso de cambio. En efecto, la progresión de la empresa hacia la visión es un combate diario sembrado de trampas: las dudas del personal en cuanto a la factibilidad, resistencia generalizada, bloqueo de la puesta en marcha por parte de algunos directivos o cuadros importantes, empobrecimiento de la solución buscada respecto a la visión inicial, retraso ligado a la carencia de planificación o de recursos, incluso de coordinación, etc. Conducir el proceso de cambio es superar permanentemente estas emboscadas.

Conducir el proceso de cambio es, por lo tanto, una actividad indispensable, compleja y exigente que precisa recursos dedicados. Y es al equipo del cambio la que le incumbe el papel de conductor. Es decir, todo proceso de cambio debe ser puesto en marcha por parte de un equipo humano, a partir su estructuración acorde con su papel, que debe ser dirigido y orientado por un conductor. Conducir el proceso de cambio consiste en asegurar la realización de las siguientes actividades:

1. La elaboración de la “lógica” del proceso de cambio;
2. La planificación del proceso de cambio;
3. La supervisión diaria del desarrollo adecuado del proceso de cambio;
4. La facilitación y aceleración del cambio;
5. La fuente imparcial de ideas y opiniones;
6. El seguimiento de la evolución de las relaciones de poder;
7. La identificación y la puesta a disposición de las técnicas e instrumentos;
8. La inicialización y el seguimiento de la instrucción;
9. la utilización armoniosa de las claves de cambio.

Con el seguimiento de estos pasos se puede lograr un proceso de cambio de acuerdo con las expectativas de la organización”⁷.

Elementos generadores de resistencia al Cambio

El principal factor de resistencia a cambiar resulta ser la falta de información y de conocimiento acerca de las implicaciones y beneficios del cambio, no sólo para la empresa sino también para sus integrantes. Debemos partir de la base de que

⁷ Ibíd. p.457.

todo ser humano tiende a buscar su zona de confort y una vez encontrada le resulta difícil aceptar algo que lo saque de dicha zona de comodidad y presentará toda la resistencia necesaria para lograr mantener su estado actual. Por esto, una vez decidido, aprobado, calculado y medido el proceso de cambio, los líderes deben abrir la puerta a la comunicación y vender a los miembros de la organización la necesidad de aplicar el cambio y, lo más importante, la participación de todos como forma de garantizar el éxito del mismo. Posteriormente es necesario revisar el impacto del proceso en cada división o departamento y, si es posible, llegar al detalle de los individuos.

Algunos elementos que aumentan la resistencia al cambio son:

El efecto rebaño. Si unos pocos muestran resistencia es probable que arrastren a otros a rechazar los vientos de cambio, en este caso es bueno acudir al divide y vencerás.

Las nuevas responsabilidades no aclaradas. En un proceso de cambio las personas reducen su capacidad de aprendizaje y cuesta más trabajo lograr que asimilen nuevas responsabilidades o funciones. En ocasiones es posible que traten de boicotear la enseñanza; es posible prevenir haciendo llegar los mensajes de manera clara, con lo que se logra generar compromiso con el proceso cambio.

Cultura organizacional anquilosada. Puede que la cultura de la compañía esté permeada por concepciones y visiones de mundo de personas demasiado tendientes a lo tradicional y a ser demasiado rígidos; esto puede ser propiciado por muchos factores: bien sea por la naturaleza de los procesos, por bajos niveles de preparación académica del grueso de

los trabajadores, un tipo de dirección demasiado vertical y autoritario, etc. Esto puede hacer más difícil un proceso de cambio.

Individualismo vs. trabajo en equipo. Dependiendo de la naturaleza de los trabajos, si en la empresa usualmente cada uno hace solamente lo que tiene que hacer, se presentaran dificultades al momento de formar grupos para hacer el un trabajo conjunto.

Duda de las directivas. Si los líderes de cambio son maniatados por los líderes de la organización, significa que existen dudas sobre el beneficio del cambio y éstas pueden llegar a todos los miembros de la organización, de tal forma que cualquier revés que se presente en el proceso será un motivo para detener el cambio y volver a la querida zona de confort.

La duda tácita. Esta se da cuando los individuos, generalmente los actores del cambio, no quieren cambiar aunque no lo manifiesten directamente, porque que no les conviene. Estos sentimientos llevan a poner minas al proceso, planteando desacuerdos, mostrando la incertidumbre de lo nuevo y su efecto negativo, evitando ver lo positivo. En este contexto de incertidumbre las personas pueden perder su identidad, pues tienen certezas acerca de lo que son y saben ahora, pero se genera inquietudes sobre su identidad al momento del cambio.

Frente a estas posibles amenazas, que no dejan de presentarse en todo proceso de cambio organizacional, sus facilitadores deben procurar mantener una actividad permanente para sensibilizar sobre su necesidad; lograr una visión de doble vía que permita asimilar completamente, por parte de todos los involucradas, y asegurar su compromiso y el de los líderes; facilitar la participación

de todos; mirar a los individuos sin perder la visión integral del proceso de cambio en la organización y medir la evolución del mismo.

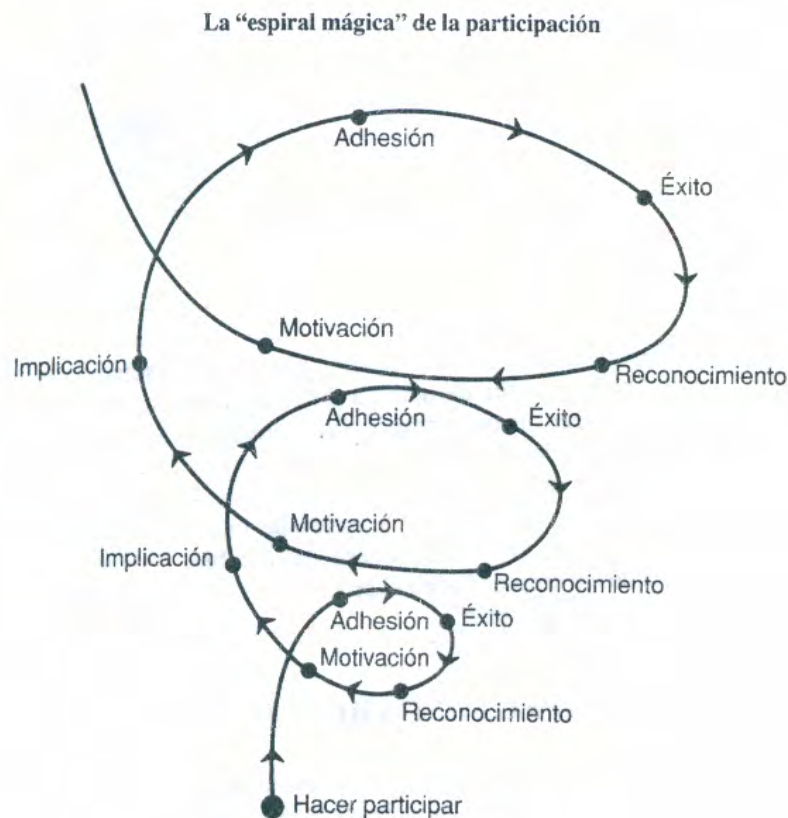
Para enfrentar las adversidades, la preparación de los líderes del cambio tiene que ser óptima. Deben tener un conocimiento integral de la organización donde se va aplicar, junto con un análisis completo de los recursos humanos que determine el impacto del cambio y los posibles puntos donde la resistencia será más marcada, y dirigir su atención allá para facilitar el flujo del cambio. De esta manera lo que pudiera ser una amenaza se convertirá en una fortaleza para proceso.

Respuestas de la Organización: la magia de la participación

Una vez decidido el proceso de cambio se requiere una posición firme y permanente para llevar a cabo dicho proceso. Tal como lo plantean Grouard y Meston, “poner en marcha el cambio implica que el personal de la empresa piensa, se comporta y actúa de manera diferente respecto al contexto inicial. Esta evolución necesita una apropiación profunda de la visión y responsabilidades individuales por parte del conjunto de empleados de la empresa. La adecuación no puede ser obtenida sino es través de una “complicidad” masiva de los empleados a los largo del proceso de cambio, constituye el objetivo de clave de “hacer participar”.

La participación es el punto de inicio de una dinámica de adhesión y de éxito de los empleados en el proceso de cambio. Podemos hablar sin complejos de la “espiral mágica” de la participación. Activar tal espiral consiste en hacer participar al empleado ofreciéndole la posibilidad de aportar ideas, de dar parte de sus

temores, de contribuir en la elección de la solución final o, incluso el deber de influir en las decisiones.



Tomado de: Grouard, Benoît y Meston, Francis, Reingeniería del Cambio Editorial Alfa Omega 1.995

La comunicación juega, en este aspecto un papel importante para propiciar la participación del conjunto de los empleados en el proceso del cambio, en las primeras instancias del mismo. La comunicación debe, por una parte, hacer hincapié en el aspecto participativo del proceso y en el hecho de que cada uno, en la empresa, debe sentirse implicado, y por otra, explicar cómo cada uno puede participar y colaborar con sus ideas. El empleado comienza así a formar parte del proceso de cambio, a aportar sus ideas y a defenderlas. Esta primera participación crece o refuerza la adhesión a la visión, a su proceso de puesta

en marcha y a los ejes de mejora. A partir de ese momento, el empleado se integra cada vez mas pero, sobre todo, se compromete mas a la medida que va colaborando y percibiendo el impacto potencial de su trabajo en la solución considerada como viable. En otras palabras, aporta sus ideas o sus recomendaciones, las defiende y las enriquece con las de sus colegas. Gracias a este compromiso obtiene los primeros logros lo cuales pueden ser opciones estratégicas importantes consideradas a nivel de los ejes de mejora; basadas en sus ideas y la puesta en marcha de mejoras inmediatas”⁸.

Una compañía no se arriesga a implementar un proceso de cambio si no ve realmente una amenaza, en el corto o en el largo plazo, que pueda afectar su desempeño actual o su futuro, lo cual hace perentorio la implementación de nuevas estrategias o tecnologías para mejorar y mantenerse vigentes. La respuesta de la organización a este proceso de cambio se debe dar en las tres etapas que ya hemos mencionado: 1. La investigación, planeación, evaluación 2. El planteamiento a los líderes, actores y la puesta en marcha, y 3. La evaluación de los efectos del cambio. En todos los niveles de estos tres pasos no se deben escatimar esfuerzos para lograr el objetivo, para lo cual se debe medir la disposición al cambio abriendo un amplio debate democrático donde se eviten, en lo posible, las inhibiciones de los funcionarios en los espacios de análisis de la empresa, aunque sus intervenciones vayan en contra de las intenciones de la organización. Se puede recurrir a encuestas, reuniones, sesiones de grupo y talleres con tal de lograr la medición de los efectos de implementar el cambio en la organización. Los resultados deben publicarse de todas la maneras posibles generando un clima de positivismo y de éxito seguro para el proceso. Este ambiente se debe reforzar con informes constantes de resultados publicados en carteleras o periódicos internos.

⁸ Grouard, Benoît y Meston, Francis. Reingeniería del Cambio. Editorial Alfa Omega, 1995, p. 149.

Aseguramiento de la asimilación de la información

La compañía debe diseñar una estructura de cambio que sea visible en un plano u organigrama, con un cronograma, y los líderes deben estar claramente señalados y definidos, de tal forma que cualquiera pueda acercarse a ellos para solucionar dudas sobre dónde va el proceso y cuáles pueden los siguientes pasos o sobre los retrasos que se puedan presentar.

Comunicación. Esta debe hacer uso de todo lo disponible, pero en particular los métodos que permitan la participación de la mayor cantidad de miembros posible, como reuniones, audiencias, debates y otros. En estos espacios de comunicación siempre se debe mostrar el impacto positivo del cambio, mostrando las fallas como oportunidades de mejoramiento y logrando la participación del grupo para obtener el impacto general. Se debe encontrar la forma de hacer llegar los mensajes a la gente, con ideas claras, de la manera lo más eficiente posible, tanto como lograr que los líderes actúen sobre dónde se presentan fallas para corregirlas. También es importante abrir espacios donde la gente se exprese sin identificarse, como buzones de cartas.

Ampliar la capacidad de los líderes. Se debe reforzar la capacidad de liderazgo de los líderes del cambio, mediante acompañamientos y reforzamientos en el campo, para alargar los brazos del cambio y su capacidad de cubrimiento.

Apoyarse en la Cultura Corporativa. Es importante acudir a los sentimientos y propósitos más profundos de la organización para apoyarse en ellos cuando se presenten situaciones que parezcan no tener una salida clara, además que sirve

para que el cambio sea tomado como parte de la nueva cultura y de la nueva cara de la organización ante el público interno y externo.

Fomentar el trabajo en equipo sin descartar el aporte individual. Los líderes deben promover el trabajo en equipo constructivo sin dejar de lado aquellas buenas ideas que pueden ser valiosas al momento de la implementación del cambio, también es importante recurrir a la evaluación de los progresos del cambio a la luz de diferentes puntos de vista de las diferentes áreas de la organización y obtener de ellas la óptica para luego plasmarla en la evaluación del proceso y obtener la percepción general y como afecta ésta los valores de los individuos y la identidad corporativa.

Cambios inevitables

Las razones que motivan el cambio en una organización pueden ser variadas. Además de las expresadas anteriormente, también existen otras que de igual manera generan diferentes tipos de expectativas en el personal de las empresas; algunos de estos tipos de razones de cambio son:

Por adquisición de nuevas empresas a las cuales se les aplica el tipo de organización de los nuevos propietarios.

Por fusión, que es cuando una compañía se integra al funcionamiento de otra adoptando sus políticas y procedimientos.

También es bueno tener en cuenta que las empresas se fusionan o adquieren nuevas compañías con el ánimo de mejorar ineficiencias, de lograr ventajas

competitivas, frente a otros, reducir costos de operación, aprovechar ventajas fiscales, aprovechar mejores tecnologías que las disponibles internamente y que puede resultar mas costoso implementar que comprar la empresa que las tiene, también por invertir excedentes de capital, por diversificación, para incrementar las ventas, hasta por motivos personales de los propietarios .

BIBLIOGRAFIA

BATEMAN, Thomas y SNELL, Scott. Administración: una Ventaja Competitiva. México, Editorial Mc Graw Hill, 2001.

DAFT, Richard. Teoría y Diseño Organizacional. Editorial Thomson 2005.

GIBSON, IVANCIVICH y DONELLY. Las Organizaciones. Décima edición. Editorial McGraw Hill 2003.

GROUARD, Benoît y MESTON, Francis, Reingeniería del Cambio. Editorial Alfa Omega, 1995.

HELLNEGEL, SLOCUM y WOODMAN. Comportamiento Organizacional. Octava Edición. Editorial Thomson, 1999.

MEYER, Paul y SLECHTA, Randy. Los 5 Pilares del Éxito. Ed. Peniel, 2003.

SENGE, Peter. La Danza del Cambio, Editorial Norma, 1999.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

COSTA, Joan. Imagen corporativa. [en línea]. Portal de Relaciones Públicas - RRPPnet. [citado en 10 - 06 2006]. Disponible en Internet: <<http://www.rrppnet.com.ar/imagencorporativares.htm>>.

CUADRADO, MOLERO y NAVAS. El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. [en línea]. Revista Acción Psicológica 2003, vol. 2, n.º 2, 115-129, UNED, Madrid. [citado en 18 - 05 2006]. Disponible en Internet: http://www.uned.es/psicologia/accion_psicol/periodico/N2VOL2PDF/1.PDF

PAGANI, María Laura. Cultura Organizacional. [en línea]. Instituto Provincial de la Administración Pública de Buenos Aires, Argentina, 2003. [citado el 15-06-2006]. Disponible en Internet: <http://www.ipap.sg.gba.gov.ar/lec_rec/pagani/pl.doc>.

SMITH CAYAMA, Héliida. Evaluación de los procesos organizacionales como estrategia de intervención para el cambio organizacional. Multic. [en línea] Mar. 2006, vol.6, no.1 [citado 09 Febrero 2007], p.57-65. Disponible en Internet: <http://www.serbi.luz.edu.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1317-22552006003000006&lng=es&nrm=iso. ISSN 1317-2255.