

EL LIDERAZGO PARA EL CAMBIO

CARMEN AGUDO GARCÍA¹

RESUMEN: En el presente artículo se abordan aspectos relativos a la gestión del cambio en las organizaciones actuales y se vincula su eficacia al liderazgo de los que lo dirigen. En la primera parte se tratan los aspectos más importantes sobre el significado del cambio, se señalan los motivos por los que este cambio debe ser dirigido, organizado y gestionado y se apuntan algunas estrategias para ello. En el segundo apartado se analizan el concepto de liderazgo y dirección, se presentan algunos resultados de investigaciones recientes y se examina el papel tan relevante que juega el liderazgo de los directivos en la consecución de los resultados organizativos.

PALABRAS CLAVE: Cambio organizativo, Gestión del cambio, Liderazgo, Estilo de liderazgo, Dirección y liderazgo.

ABSTRACT: This article deals with aspects related to management of change in nowadays organizations, and the effectiveness attached to the leadership of those who manage it. In the first part the most significant aspects of change are treated, and the causes why this change has to be managed and organized are pointed out. Some strategies for doing it are indicated. In the second part the concepts of leadership and management are analysed. Some results of recent investigations are shown and the significant role of leadership is considered in relationship to the attainment of management outcomes.

KEY WORDS: Change in organizations, Management of change, Leadership, Leadership styles, Management and leadership.

¹ Profesora del Departamento de Educación, Métodos de Investigación y Evaluación de la Facultad de Ciencias Humanas y Sociales, Universidad Pontificia Comillas de Madrid. cagudo@chs.upcomillas.es

1. GESTIÓN DEL CAMBIO²

«Cuando falleció Stenhouse³ sus alumnos plantaron un árbol en el campus de la Universidad de Norwich. Al pie del árbol colocaron una placa con un pensamiento clave de su obra y de su vida: *Son los profesores quienes, a fin de cuentas, van a transformar el mundo de la escuela, comprendiéndolo*. No los políticos, no los investigadores externos a la escuela, no los técnicos que elaboran los materiales. Ellos son, si se quiere, facilitadores, ayudadores, posibilitadores del cambio. Los verdaderos protagonistas de las transformaciones son los profesores y profesoras que están en las aulas, que trabajan en la escuela».

(SANTOS GUERRA, M. A.⁴)

En primer lugar, cuando hablamos de cambio en el contexto organizativo nos referimos a la transición existente entre dos momentos, uno presente y otro futuro que mejora la situación de partida, por lo que cambio y mejora están íntimamente relacionadas, de tal manera que no existirá cambio si no se ha instaurado una mejora. Diremos, por tanto, que la organización ha cambiado cuando ha conseguido que las cosas sean diferentes, siempre mejores que las pasadas.

El paso del presente al futuro, la transición entre el estado actual y el deseado es, evidentemente, un espacio objeto de gestión, de dirección y de liderazgo, de ahí que hablemos de la gestión del cambio como un ámbito de trabajo propio de los directivos de la organización. Este apartado se centrará en orientar esta transición, porque las cosas no cambian y, por tanto, no mejo-

² La argumentación expresada en este apartado ya ha sido abordada en otros trabajos de la autora.

³ Lawrence Stenhouse (1926-1982) es una de las principales personalidades de la corriente surgida en torno a la investigación y el desarrollo curricular de la década de los setenta.

Su idea es la aplicación de la investigación en la acción, para él teoría y práctica deben aparecer unidas.

Quiere que los profesores tengan un papel activo en la investigación de la enseñanza. Mejor que hacer efectivas las ideas de investigadores externos, prefiere que sea el profesor el que investigue su propia práctica y valore su situación de una manera crítica. Haciendo esto logrará un desarrollo profesional significativo, se hará más autónomo en los juicios sobre su práctica y descubrirá cómo puede hacer más educativa la enseñanza.

Para Stenhouse, la institución educativa debe ser autónoma y creativa para poder así adaptar los cambios externos a propósitos internos.

⁴ M. A. SANTOS GUERRA, «El árbol de Lawrence Stenhouse», en *La investigación-acción como estrategia de cambio en las organizaciones* (SAGASTIZABAL, M. A., y PERLO, C.), Argentina: La Crujía, 2002, 11.

ran sólo con buena voluntad, sino que se requiere del conocimiento y de la aplicación de una serie de estrategias y acciones que pueden asegurar ciertos niveles de éxito.

Este cambio, para que sea lo más eficaz posible, debe ser siempre manejado, controlado y planificado por sus protagonistas. Desde este enfoque el cambio jamás deberá venir dirigido por otros ajenos a la organización, unidad, departamento o equipo, aunque es cierto que en la mayoría de las ocasiones son los de fuera (una nueva legislación, la evolución del perfil de los alumnos, las tecnologías de la información y la comunicación, la existencia de modelos de calidad, la movilidad de estudiantes...) los que hacen que las organizaciones se planteen la necesidad de cambiar.

El modo en que las instituciones implementen mejoras va a depender en gran medida del enfoque que tengan sobre el cambio. Las instituciones que están abiertas a las demandas del entorno, que tienen inquietud por dar respuestas diferentes a los nuevos escenarios educativos y que conciben el riesgo y la innovación como una oportunidad para desarrollarse son las que reúnen los requisitos esenciales para abordar cambios y conseguir mejoras significativas.

Hasta aquí se ha insistido en algunas de las ideas fundamentales sobre el cambio. Una de ellas es asociar siempre cambio con mejora, otra es que el cambio se produce de abajo arriba, desde la organización hacia el Sistema Educativo y que para que produzca los efectos deseados nunca debe ser impuesto. Además de éstos, existen otros principios básicos que se deben tener en cuenta para conseguir cambios exitosos, éstos son:

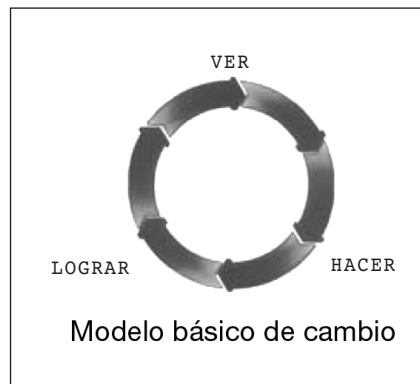
- *El esencial papel que juega la dirección de la organización.* Las personas de la organización, el personal docente y no docente son imprescindibles para implementar las mejoras y hacer que las cosas sean diferentes, es necesario contar con las personas de la organización, ellas tienen que ser los agentes de ese cambio. Por ello, para conseguir que el personal de la institución se sienta verdaderamente inmerso en la cultura de la mejora, es imprescindible el ejercicio de un liderazgo capaz de visionar el cambio, de ilusionar a su personal, de convencer de su necesidad y de conseguir los apoyos necesarios.
- *La participación como estrategia para el cambio.* Para una óptima gestión del cambio se aconseja el uso de múltiples técnicas (como el consenso, la reflexión participativa, el desarrollo de equipos, entre otras) que fomenten la mayor participación posible de los agentes implicados, para ello se requiere concebir la organización de manera diferente, mucho más flexible,
- *La relación del cambio con los resultados de la organización.* Cambiar y, por tanto, mejorar siempre tiene un propósito que es conseguir algo, pues

bien, esta meta ha de estar orientada a conseguir la eficacia y eficiencia organizativas. Si los nuevos paradigmas de gestión propugnan el cambio como una fórmula de desarrollo personal y organizativo es porque contribuye a mejorar los resultados, por tanto, en la planificación del cambio es imprescindible determinar los resultados que se desean alcanzar.

- *La perspectiva sistémica de la organización.* En la Gestión del Cambio se postula la consideración de totalidad de la organización. Se parte del principio que cualquier cambio, por muy pequeño que sea, debe ser abordado desde toda la organización, porque otros elementos de la misma, ajenos al foco objeto de mejora, también se verán afectados. El cambio óptimo afecta a toda la organización.
- *La consideración del cambio como un proceso.* Para conseguir los resultados deseados es muy importante trabajar las tres fases del proceso de cambio que desarrollamos a continuación:

1.1. EL PROCESO DE CAMBIO

Por regla general, la tendencia cuando se detecta algún problema que es objeto de mejora es ponerse a trabajar, a HACER, para LOGRAR mejorarlo. Sin embargo, todos los autores expertos en Gestión del Cambio⁵ centran su atención en una primera fase a la que denominaremos VER. Para que el cambio sea efectivo es imprescindible recorrer ordenadamente las tres fases del proceso.



⁵ S. ROBBINS, *Comportamiento organizacional*, México: Prentice Hall, 1987, 467, también propone un modelo con tres fases a las que denomina: Descongelación (Fase 1: Destinada a reducir los bloqueos), Movimiento (Fase 2: En la que se desarrolla el plan) y Recongelación (Fase 3: Dedicada a consolidar los cambios).

1.2. VER LA NECESIDAD DE CAMBIAR

La gestión del cambio es un imperativo de la tarea directiva, es una responsabilidad que tienen los directivos de las instituciones que consiste fundamentalmente en el reconocimiento de la necesidad de cambio. Cuando una organización no reacciona ante aquellas señales o indicios de problemas que acontecen en el entorno y que aconsejan la introducción de cambios puede decirse que estamos asistiendo al fracaso de la institución.

El experimento realizado con dos ranas vivas es un clásico para evidenciar lo anterior:

- Se metió a una de ellas dentro de una cazuela llena de agua fría. Dicho recipiente se colocó sobre un quemador en el que la temperatura iba subiendo gradualmente.
- Como el cambio de temperatura se fue produciendo lentamente, la rana se fue aletargando placenteramente al hervir el agua.
- El experimento con la otra rana se hizo de forma diferente, introduciendo la rana en la cazuela cuando el agua estaba en ebullición, el animal saltó fuera y así sobrevivió.

La analogía con el mundo de las organizaciones es clara: no ver o no oír la información relevante del entorno o de los efectos que éste está causando en la institución puede ocasionar consecuencias dramáticas. Si los indicios de problemas o las dificultades provenientes del entorno no son percibidos a tiempo pueden poner en un serio aprieto a la propia organización.

Es en esta fase cuando se deben analizar las barreras organizativas que existen en la organización, y en función de este diagnóstico la dirección actuará en consecuencia, trabajando sobre ellas con el fin de preparar a la organización para afrontar el cambio. No todas las instituciones son iguales, no todas están en el mismo nivel de madurez para cambiar, por ello, la dirección debe diagnosticar su situación y determinar el momento y el modo más adecuados.

Tres son las barreras típicas del cambio: Tamaño, Cultura y Personas. Un conocimiento de cómo está la situación de la organización en función de estos tres elementos permitirá adoptar las mejoras estrategias para la gestión del cambio.

Estos tres elementos pueden actuar de manera independiente, es decir, el tamaño no determina los otros dos y viceversa. Por ejemplo, podemos encontrar instituciones de tamaño medio, con una cultura muy cerrada al cambio y un personal poco motivado para ello. La mayor dificultad puede estar en el caso de una organización de gran tamaño, con cultura muy cerrada y sin un número de personas suficiente para desarrollar cambios. En este caso, el tiempo y el esfuerzo dedicados a desbloquear esta situación es mayor que en otras circunstancias más favorables. Por este motivo no existen recetas en la gestión del cambio, lo que para unas es bueno, para otras puede ser nefasto.

1.2.1. *El tamaño de la organización*

Con respecto al tamaño de la organización no hay duda de que el crecimiento es uno de los peores enemigos de una organización, sin embargo, esto no es siempre así, ya que la realidad indica que existen grandes organizaciones gobernables, ágiles y flexibles y que existen pequeñas organizaciones ingobernables, pesadas e inflexibles.

Cuando el tamaño es muy grande la recomendación para la gestión del cambio es actuar como una pequeña organización, aun siendo grande, y para ello se requiere trabajar sobre el otro elemento: la cultura de la organización.

1.2.2. *La cultura de la organización*

Se entiende por cultura de la organización una manera de estar y de ser, y en consecuencia de vivir, de solucionar problemas y de relacionarse.

¿En qué medida la cultura puede ser un obstáculo para la adaptación y la flexibilidad de la organización? En un primer momento la solidez de los comportamientos y la uniformidad puede suponer una fuente de ventaja frente a culturas muchos más débiles y menos cohesionadas. Sin embargo, para mantenerse, e incluso mejorar, es preciso una cultura organizativa en la que se estimule el debate, la diversidad intelectual y la búsqueda incesante de mejores alternativas. Sólo si la cultura de la organización acepta estas premisas se convertirá en un motor de cambio y no en un obstáculo o barrera.

Si el grado de apertura existente en la organización es adecuado, se producirá un cambio proactivo, tomando la iniciativa y haciendo que las cosas sucedan. Sin embargo, si se inicia el cambio en una organización con una cultura muy cerrada, no preparada para ello, se producirá un cambio reactivo, creándose un escenario mucho peor que el que existía antes de iniciar el cambio.

1.2.1. *Las personas y el cambio en su organización*

La resistencia al cambio se define como aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio. Estos «miedos» son debidos a la incertidumbre y pérdida de control de la nueva situación, falta de confianza, ruptura de la rutina, pérdida de derechos adquiridos... en general, miedo a lo desconocido.

Algunas de las manifestaciones más típicas que tienen las personas que se resisten al cambio pueden ser:

- Cuestionar de manera quisquillosa cualquier detalle del proyecto de cambio.
- Convertir a la iniciativa de cambio en objeto de ridículo y burla.
- Remitir el proyecto a la aprobación de múltiples comités de estudio.

- Fingir indiferencia o abstenerse de cooperar en el proceso.
- Recordar nostálgicamente el pasado.
- Posponer el estudio del proyecto cuando se disponga de más tiempo.
- Adoptar comportamientos legalistas.
- Expresar un «yo te avisé».
- Desacreditar a los iniciadores del cambio.

¿Y cómo se podría actuar para vencerlas? Algunas posibles estrategias son:

1. Ajustando el modo de gestión e implantación del cambio a las características de la organización. El modelo se ha de ajustar a las necesidades de la organización y no la organización al modelo.
2. Haciendo un cambio participativo, desde el principio del proceso.
3. Creando un compromiso común, la dirección no puede abordar los cambios en solitario, necesita de la colaboración de su personal.
4. Escuchando las expresiones de resistencia y manifestando empatía. Ponerse en lugar del otro para conocer sus miedos y preocupaciones.
5. No combatiendo la resistencia, hay que buscar la raíz, analizando las causas de esa resistencia.
6. Generando información de hechos, necesidades, objetivos y efectos del cambio, comunicando aquella información más significativa y relevante.
7. Buscando apoyos que fomenten la credibilidad, tanto apoyos internos como externos a la organización.
8. Planteando abiertamente los problemas, no las soluciones de manera unilateral, analizando siempre los «por qué» del problema.
9. Planteando el coste-beneficio del cambio, para convencer es importante encontrar las ganancias del cambio, nadie cambia si no encuentra un beneficio personal.
10. Realizando cambios continuamente, aun cuando sean pequeños, así se crea la cultura de la mejora continua.

Como se puede comprobar esta fase tiene como objetivo fundamental conseguir el apoyo necesario de las personas. Pero la dirección no puede esperar que todo el personal esté receptivo. Siempre existe un grupo, no muy numeroso, que se haga lo que se haga jamás cambiará. Por lo que debe centrar y concentrar toda su energía en los que quieren, éstos son los que necesitan toda la atención y todo el tiempo de la dirección, son los verdaderos agentes de cambio.

Cuando se anticipan las dificultades para el cambio, se prevén las posibles barreras y se afrontan los cambios sobre la base del consenso y discusión en grupo, el cambio tiene más probabilidad de resultar efectivo.

Lewin y colaboradores, durante la II Guerra Mundial, realizaron una experiencia sobre cambio de hábitos alimenticios. Ante la escasez de carnes habitualmente consumidas en los hogares americanos, el objetivo educativo era persuadir sobre el consumo de vísceras (corazón, riñones, mollejas, hígados, ...) que eran alimentos no consumidos habitualmente e incluso abiertamente rechazados. Trabajaron con seis grupos de amas de casa. Tres grupos recibieron una charla educativa, impartida por una ama de casa experta en nutrición. En la charla se exponían las ventajas nutritivas del consumo de esa carne, algunas sugerencias culinarias para su preparación, y el significado de colaboración comunitaria que su consumo tenía en un momento de escasez en el país.

Los otros tres grupos reciben una breve exposición de las ventajas nutritivas y de la necesidad de colaboración comunitaria. Inmediatamente se abrió una discusión sobre «las posibilidades de que las amas de casa del país participen en un programa de cambio de los hábitos alimenticios, en concreto amas de casa como ustedes». La discusión pone de manifiesto las dificultades para el cambio y el monitor junto con el grupo plantean alternativas que lo faciliten. Al final de la reunión, a mano alzada, las amas de casa expresan su propósito de introducir vísceras en la dieta.

De los tres primeros grupos, sólo un 3% de las amas de casa introdujeron vísceras en la dieta de modo habitual. De los otros tres grupos restantes un 32% hizo efectivo ese cambio durante las semanas siguientes.

1.3. HACER EL CAMBIO

Es la fase del movimiento, de desarrollar las acciones planificadas, de la creación de equipos, en fin, de la puesta en marcha del plan de mejora.

En esta fase es importante que la dirección prevea y facilite los recursos y los apoyos necesarios para no bloquear el proceso. En este sentido, proponemos tener en cuenta al menos tres condiciones estructurales básicas: los espacios, los tiempos y los reconocimientos⁶.

1.3.1. *Los espacios y los tiempos*

Aunque pudiera parecer trivial este aspecto, no debemos dejar de hacer unas previsiones mínimas de espacios físicos para facilitar el despliegue del proyecto de cambio.

⁶ En este apartado se han seguido las ideas aportadas por C. AGUDO y J. ANTÓN, *Despliegue y organización de equipos de mejora*, Bilbao: Fundación Horreum Fundazioa, 2003.

Nos referimos al espacio que necesitarán el o los equipos para celebrar sus encuentros, sus reuniones, sus planificaciones y, por qué no, para realizar los trabajos que se hayan programado.

De la misma forma resulta difícil tener una reunión en la misma sala donde unos o más profesores que no pertenecen al equipo están intentando repasar unos apuntes, preparar una clase o, simplemente, pasar unas notas.

Hace falta espacios independientes y de uso exclusivo, aunque sea a determinadas horas, donde poder dejar unos documentos sin que nadie los descoloque o donde disponer del material necesario para la tarea.

Otro detalle considerado como «espacio físico» es el que constituye un tablón informativo donde ir dejando notas y avisos, registrando la evolución de un trabajo o simplemente informando al equipo y a los demás de la marcha del proceso.

Este detalle puede resultar motivador para el propio equipo y para los demás, que ven cómo avanza y se materializa la mejora que persiguen sus compañeros. Se puede incrementar la participación de otros y, lo que sí se incrementa es, la comunicación dentro de la propia organización. No olvidemos que es uno de los aspectos básicos de la mejora continua.

Es necesario también hacer previsiones de tiempos que no alteren gravemente el normal desarrollo de la actividad profesional o personal, para facilitar las reuniones y encuentros de los equipos, el desempeño de las nuevas tareas que se acometen, etc.. En definitiva, facilitar el apoyo y los recursos necesarios a los colaboradores para que hagan su trabajo. Darles el clavo pero también facilitarles el martillo para que lo puedan clavar.

1.3.2. *Los reconocimientos*

Dijo Mark Twain: «Soy capaz de vivir hasta dos meses con un reconocimiento». El reconocimiento es la manifestación, pública o privada, de la gratitud que se le debe a una persona por algo que ha hecho. Puede hacerse de múltiples maneras, pero no debemos caer en la tentación de recurrir a las económicas. Entonces aparecerán nutridos «ejércitos de voluntarios» que pugnarán entre ellos, dispuestos a la tarea con tal de obtener unos ingresos extras.

Ya hace mucho tiempo que Skinner descubrió que el comportamiento que no se refuerza se extingue. Por eso hay que saber estar en todo momento y tener presente la necesidad que tiene, todo aquel que se esfuerza, de un refuerzo sobre su actitud. Lo que puede resultar más difícil es encontrar la manera más adecuada de hacerlo.

Existen múltiples posibilidades de reconocer el trabajo bien hecho, lo único que hace falta es pensar un poco sobre ellas (de la misma manera que

cuando queremos hacer un regalo en Navidad a un familiar) y otorgarlas, con criterios objetivos (lejos de favoritismos y simpatías personales) de manera que se distinga a esa persona sobre las demás que no se han hecho acreedoras a la distinción.

Para hablar de verdadera «cultura del reconocimiento» en las organizaciones se debe trabajar porque se den una serie de circunstancias entre las que no pueden faltar las siguientes:

- Debemos acostumbrar a todo el personal que el reconocimiento no viene «de arriba» solamente. No podemos estar pendientes de que mi superior me reconozca si nosotros no lo hacemos con nuestros compañeros o nuestros alumnos.
- Han de ser frecuentes. No debe ser necesario que ocurra algo muy trascendental para que se produzcan, sin embargo tampoco se prodigarán por cualquier cosa trivial.
- Como los premios y los castigos, deben ser lo más inmediatos posible al hecho que los ha motivado. Aunque pueden darse a toda una trayectoria en un curso, en un trimestre,
- Deben ser «ocurrentes», por lo que hace falta pensar y ser creativos.
- Deben suponer algo memorable, alegre, asociado a situaciones felices.

Todo ello, porque con los reconocimientos se consigue, en primer lugar incrementar la necesaria autoestima de las personas. Se saben apreciados por su esfuerzo, comprenden que su esfuerzo ha llegado a uno de los objetivos: que los demás se den cuenta de que lo están realizando y eso les motiva y les estimula.

En segundo lugar, incrementa la necesidad de fijarse nuevos objetivos. «Si esto lo hemos conseguido, podemos conseguir más cosas». El camino de la mejora está iniciado. Se sienten competentes, responsables y con el «ego» crecido.

Para los demás también tiene ventajas: encuentran un modelo a seguir, un acicate para emprender por su parte nuevas tareas, puesto que ven que se reconocen. Con eso está puesto en marcha, también, otro proceso: el de la superación personal y profesional.

Y, por último, se ha potenciado la participación y la comunicación entre las personas, con lo que hemos dado otro empujón al clima laboral y al ambiente de trabajo.

1.4. LOGRAR MEJORAS

El fin último de cualquier acción de cambio es lograr las mejoras previstas. En este sentido, para no decaer en el intento y cerrar el ciclo del cambio

con éxito, se recomienda que los objetivos de mejora sean alcanzables a corto plazo. Proponemos, por tanto, que en los planes de mejora se formulen logros a corto plazo con objeto de generar la credibilidad necesaria para sustentar los esfuerzos a largo plazo. Aquellos objetivos de gran magnitud, que requieran de un largo tiempo para verlos materializados en soluciones concretas son recomendables sólo en situaciones de gran madurez institucional, cuando la organización lleva tiempo inmerso en procesos de cambio y el personal está suficientemente preparado para ello.

El proceso de cambio es cíclico, se inicia cuando se percibe la necesidad de cambio, pero como es obvio, los comienzos son muy duros, porque no todas las personas de la organización tienen la misma actitud hacia el cambio, ni tampoco se dispone de suficiente experiencia. Las primeras acciones y los primeros logros son fundamentales para ir aprendiendo y consiguiendo aumentar el número de personas convencidas de esta necesidad, de ahí que insistamos en los beneficios de los logros a corto plazo, concretados en que:

- Proporcionan evidencias para continuar, ya que los equipos que lo han iniciado perciben sus esfuerzos como que realmente están mereciendo la pena.
- Sirven para recompensar a los miembros de los equipos loando su trabajo, elevando así su moral y su motivación.
- Facilitan datos concretos sobre la viabilidad de las ideas y acciones planteadas.
- Permiten debilitar las actitudes resistentes al cambio.
- Favorecen que más personas se enganchen en esta cultura de la mejora, aumentando el número de colaboradores activos por el cambio.

1.5.1. *El ritmo del cambio*

El proceso de cambio planteado hasta aquí es un modelo propicio en situaciones en la que el cambio requiera de un ritmo normal, lo que permite trabajar sobre las resistencias y desarrollar estrategias participativas.

Pero existen situaciones en las que la velocidad del cambio puede y debe ser mucho más rápida, por ejemplo cuando el nivel de resistencia al cambio entre el personal es muy bajo o cuando la cultura organizativa es favorable al cambio o cuando los agentes del cambio son líderes fuertes y cuentan con una credibilidad muy elevada o, por último, cuando la situación que vive la organización es de urgencia vital.

Si el escenario organizativo requiere de un cambio rápido entonces una buena planificación es la clave para su éxito. No queremos decir que en otras circunstancias no se necesite una planificación, ésta siempre es nece-

saría, pero en cambios más lentos es posible, y así está recomendado, ir modificando aspectos de la planificación en función de cómo se desarrollan los acontecimientos, mientras que en ritmos mucho más acelerados, esta posibilidad prácticamente no puede existir, porque no hay tiempo. Cuidado con el ritmo que la dirección proponga para el cambio, éste debe estar previsto en función de las circunstancias por las que atraviesa la organización.

Un ritmo lento para situaciones que requieren una velocidad más rápida, o un ritmo rápido no planificado pueden producir efectos difíciles de remontar, sobretodo en las personas, porque cualquier acción de cambio exige esfuerzo, tiempo y sudor, y en algunas ocasiones hasta lágrimas, y si, además, éstos no han servido para nada, se ha desperdiciado una oportunidad de oro y se ha jugado con los intereses de las personas, esto es lo más grave.

1.5.1. *El liderazgo para el cambio*

«Todo el valor de esta empresa está en su gente. Si quemases sus fábricas, y sólo conservásemos nuestra gente y nuestros archivos de información, pronto seríamos tan fuertes como siempre. Si te llevases a la gente, nunca nos recuperaríamos».

(TOM WATSON JR., de IBM)

Toda situación de cambio requiere de una dirección que lo planifique y que lo gestione, es evidente, pero también es imprescindible que esa dirección emplee con su personal ciertas estrategias, modos, comportamientos y actitudes para lograr que ese cambio sea efectivo, puesto que la organización lo conseguirá sólo a través de todo su personal. El uso adecuado de dichas actuaciones es lo que se conoce como estilo de liderazgo.

Los líderes de la organización son aquellas personas que en un momento de su vida profesional han de desempeñar tareas de dirección, tanto de personas como de equipos. Nos referimos a personas normales, profesores de diferentes áreas de conocimiento que, por diversos motivos, asumen por un tiempo determinadas responsabilidades directivas, tales como dirección de Departamento, de Escuela, de Instituto, de Facultad y, por supuesto, de Universidad. Son precisamente estas personas las encargadas de desplegar a lo largo de toda la organización los cambios necesarios, y son también las que han de conseguir involucrar a su personal en las metas de la institución logrando su compromiso.

Por tanto, es tan necesaria la dirección como el liderazgo y no se puede dar liderazgo sin dirección. Si dirigir es hacer las cosas conforme a un tiem-

po y a un presupuesto determinado, la diferencia entre hacerlo bien y mejor no viene por insistir más en ello, sino por otros caminos, que van paralelos a la capacidad de liderazgo de quien dirige. Una dirección sin el ejercicio de algún tipo de liderazgo corre el riesgo de burocratizarse y de no conseguir buenos resultados en su gestión.

En palabras de Bennis, «gestionar o administrar es lograr que las personas hagan correctamente lo que es necesario que se haga. Liderar es lograr que las personas deseen hacer lo que es necesario que se haga. A los líderes se le sigue, atraen y arrastran. Los gestores ordenan. Los líderes comunican».

Si el liderazgo es la capacidad para influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común, significa que el liderazgo se aprende y significa también que el liderazgo se justifica por lo que consigue.

En cuanto al primer significado, el desarrollo de capacidades para la realización de una tarea o función es un proceso de aprendizaje, por ello es imprescindible que la institución identifique previamente los criterios o competencias clave que hacen posible un mejor desempeño de la función directiva y, posteriormente, diseñe y ejecute todo un plan de formación específico. A este respecto, según los datos publicados por la Fundación Tripartita para la Formación Continua, la formación en las organizaciones españolas ha ido creciendo en los últimos años, pero destaca significativamente que a medida que el trabajador va asumiendo tareas de mayor responsabilidad menor es la formación recibida. Estos datos reflejan que en las organizaciones españolas aún no hay tradición en la formación de directivos, por lo que felicitamos a la Universidad por demostrar sensibilidad en este campo, iniciando un proceso de formación para sus directivos.

Todos sabemos que la formación no es la panacea del aprendizaje, claro que no. Destacamos dos posibles motivos por los que esta formación puede resultar ineficaz. La primera es que la acción formativa no sea la adecuada, con lo que el problema puede quedar solventado rediseñándola, la segunda es si las personas que son objeto de esa formación no quieren o no creen en ella. En el marco de las competencias para la función directiva existe un elemento esencial para que la formación sea eficaz, es el motivo, el interés o el valor que le concede a ese cargo la persona nombrada para ello. Es decir, ser director debe ser una decisión personal de asumir dicha responsabilidad, de ser consciente de la repercusión que puede tener en el bien común su actitud ante este cargo, no se puede ser director porque me lo piden, me lo mandan o no me queda más remedio, entre otros motivos. Esta premisa es fundamental para el desempeño eficaz de cualquier función directiva y, por supuesto, para el aprendizaje.

El segundo significado desprendido de la definición de liderazgo es que en liderazgo no todo vale o no todo debe valer. Normalmente cuando se nos pide poner ejemplo de líderes, se puede citar tanto a Ghandi como a Hitler, y, desde luego, no es lo mismo uno y otro. Se es un buen líder en función de lo que consigue y como lo consigue. Es determinante el resultado conseguido durante el ejercicio de liderar. Desde esta perspectiva, en la actualidad se están considerando aspectos tales como el liderazgo ético de los directivos o el liderazgo basado en principios. Por eso es tan importante que en el seno de la organización, de la institución en particular, se establezcan parámetros de comportamiento y principios de actuación, para guiar todo tipo de decisiones.

Hemos tratado hasta ahora algunas claves para un ejercicio de liderazgo eficaz y en este momento nos podríamos preguntar si existen habilidades, comportamientos y destrezas comunes para todos los que lideran. En este sentido, aunque de liderazgo se lleva hablando desde mediados del siglo pasado, faltan todavía buenas experiencias y más investigaciones, sobretodo en el ámbito que nos ocupa, el universitario. Probablemente se deba a que es ahora cuando más auge está adquiriendo el papel que juegan los directivos para el éxito de la organización y falta tiempo para su despliegue. Lo que sí se sabe, al menos hasta ahora, es que no existe un perfil único de liderazgo, que cada contexto y el momento en el que esté situado la organización determinan los estilos de actuación más adecuados, pero si se pueden plantear una serie de atributos o competencias genéricas para liderar el cambio.

En este sentido, seleccionamos del trabajo de Ulrich, Zenger y Smallwood⁷ su modelo de atributos del liderazgo, configurado desde la perspectiva de lo que el líder debe ser, saber y hacer. Se agrupan en cuatro categorías generales denominadas: fijar el rumbo, movilizar la dedicación individual, generar capacidad organizativa y demostrar carácter personal. Este y otros modelos como este pueden servir para orientar a la organización en la identificación de las suyas propias, las que han de poseer sus directivos en función de su plan estratégico y para determinar con posterioridad todo un plan específico de formación y evaluación para su desarrollo.

⁷ D. ULRICH, J. ZENGER y N. SMALLWOOD, *Liderazgo basado en resultados*, Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2000, 23-33.

<i>RESUMEN DE ATRIBUTOS DEL LIDERAZGO</i>	
Fijar el rumbo, creando futuro para la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a la organización un rumbo claro y constante. • Pensar profundamente y ver nuevas posibilidades. • Demostrar responsabilidad inquebrantable frente al entorno. • Dedicar recursos a las innovaciones que mejoren los resultados. • Articular una visión, valores y estrategia tangibles. • Inspirar una visión y un propósito compartidos. • Mostrar convicción en la creación de una visión. • Definir principios esenciales, darles forma y aplicarlos.
Movilizar la dedicación personal, consiguiendo que las personas se comprometan con la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Tener amor por la gente. • Ser capaz de estar solo pero también de trabajar con otros. • Entusiasmarse, apoyar y animar, más que juzgar, criticar y evaluar. • Fomentar la colaboración promoviendo metas conjuntas y fomentando confianza. • Demostrar la voluntad y capacidad de compartir el poder y el control. • Escuchar más que hablar. • Delegar e integrar al personal. • Ejercer el poder mediante la dignidad. • Crear oportunidades para que el personal aporte sus mejores dotes intelectuales al esfuerzo de equipo. • Gestionar la energía y mejorar el estado de ánimo de las personas. • Crear emoción. • Emplear el lenguaje para llegar al corazón.
Generar capacidad organizacional, a través de procesos, prácticas y actividades que crean valor para la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer realidad el cambio y actuar como agente de cambio. • Experimentar y correr riesgos. • Originar el cambio en vez de reaccionar a las presiones externas que lo impulsan. • Emplear la aportación e ideas de otros como estímulos para el cambio. • Buscar oportunidades en el cambio y no excusas para evitarlo.
Demostrar carácter personal, credibilidad, honestidad, inspiración imparcialidad y capacidad de apoyo a otros.	<ul style="list-style-type: none"> • Vivir los principios practicando lo que se predica. • Creer en uno mismo: autoconfianza. • Buscar oportunidades para aprender. • Responder al reto de superarse. • Gestionar eficazmente las situaciones complejas, ambiguas y contradictorias. • Contemplan posibilidades nuevas que «rompan el molde». • Instar a considerar alternativas contrarias a la intuición.

Todas estas competencias genéricas del directivo serán adecuadas en la medida que proporcionan buenos resultados para la organización, lógicamente. Dentro de la amplia gama de resultados posibles, la satisfacción del personal es uno de ellos. En este sentido las investigaciones existentes al respecto demuestran que las competencias basadas en el *Hacer* del líder, en movilizar y dinamizar a su personal tienen relación directa con la satisfacción del personal. Los datos que se manejan estiman que el clima es consecuencia, entre un 70 y un 80%, de los estilos del líder, e impacta entre un 30 y un 40% en los resultados de negocio.

Ahondando algo más en esta última idea, imagine el lector que de la lista siguiente tiene que organizar, por orden de importancia, las dieciocho propuestas que se formulan, atendiendo a la siguiente cuestión: ¿qué espera de quién le dirige?

	Que cumpla sus compromisos.
	Que me apoye y me ayude para poder hacer bien mi trabajo.
	Que me ayude a desarrollar mi carrera profesional.
	Que me controle.
	Que me diga claramente qué espera de mí.
	Que me enseñe.
	Que me escuche y cuente con mis ideas y opiniones.
	Que me exija.
	Que me reconozca lo que hago bien, y me corrija lo que hago mal.
	Que me suba el sueldo.
	Que no disponga de mi tiempo sin consultar conmigo.
	Que respete los horarios y funciones de cada uno.
	Que se interese por mi trabajo/ tarea, que sepa lo que hago.
	Que sea claro en la comunicación de decisiones y tareas.
	Que sea coherente y consecuente.
	Que sea ejemplo de lo que predica.
	Que sea justo y equitativo.
	Que tenga un trato personal respetuoso.

¿Coinciden sus respuestas con las obtenidas en un estudio realizado a 1.612 personas en activo de grandes empresas españolas?

1.	Que escuche y cuente con mis ideas y opiniones	50,43 %
2.	Que sea coherente y consecuente.....	49,94 %
3.	Que sea claro en la comunicación de decisiones o tareas	44,48 %
4.	Que me reconozca lo que hago bien y me corrija lo que hago mal	40,01 %
5.	Que sea justo y equitativo	35,92 %
6.	Que me apoye y me ayude para poder hacer bien mi trabajo	35,92 %

7. Que desarrolle mi carrera profesional	34,80 %
8. Que me diga claramente que espera de mí	31,14 %
9. Que cumpla sus compromisos	28,41 %
10. Que sea ejemplo de lo que predica	28,35 %
11. Que tenga un trato personal respetuoso	26,18 %
12. Que se interese por mi trabajo	20,60 %
13. Que me enseñe	19,11 %
14. Que no disponga de mi tiempo sin contar conmigo	9,55 %
15. Que controle	6,95 %
16. Que respete los horarios y funciones de cada uno	6,20 %
17. Que me exija	5,71 %

FUENTE: Otto Walter España⁸.

En definitiva, la mayoría de las personas encuestadas demandan: «Jefes que escuchen, que cuenten con las ideas y opiniones de su equipo, que sean coherentes, consecuentes y claros en la comunicación de decisiones y tareas, que reconozcan lo que su gente hace bien y corrijan lo que hace mal. A ser posible que sean justos y equitativos, que apoyen y ayuden a sus colaboradores para que realicen bien su trabajo, y que desarrollen sus carreras profesionales».

De este estudio destacamos, también y como curiosidad, que pedirle «que me suba el sueldo» no es una prioridad de primer orden, por encima de esta reivindicación se sitúan las otras 17 propuestas restantes, curioso al menos, pero justificado por los autores de dicho estudio, ya que señalan que «en entornos con un pobre ejercicio del liderazgo, con desconocimiento de los comportamientos directivos adecuados, es decir, con jefes inconsecuentes, injustos, malos comunicadores o que equivocan su forma de supervisar y reconocer, es más fácil que surja ese clima de reivindicación hostil y ambiente negativo».

Algunas pistas arrojan este tipo de estudios, entre otras que no se cuestiona que la dirección deba mandar y controlar, pero si que, incluso en esas funciones, debe saber hacerlo dentro de los principios básicos del comportamiento de liderazgo.

Por último, recogemos a continuación lo que opina el experto en liderazgo, el profesor del IESE Santiago Álvarez de Mon⁹, con respecto a lo que espera de quien le dirige, y que pueden servir de reflexión para los que aún consideran que dirigir y liderar es tarea fácil.

⁸ OTTO WALTER, *¿Qué esperas de tu jefe?* www.ottowalter.com, 2001.

⁹ SANTIAGO ÁLVAREZ DE MON, *Expansión y Empleo*, 17 y 18 de enero de 2003.

«La retribución, el agradecimiento, la promoción, no son anhelos fiables, todo lo más consecuencia lógica de un trabajo bien hecho. Si siendo merecedor de un reconocimiento, éste no llega, toca pasar la página de una organización estúpida que agrede talento.

Insisto, la motivación es mía. Si misteriosamente dispongo de ella, he de renovarla, juguetona, se extravía enseguida. Si la perdí en algún recodo del viaje, he de salir a su encuentro. ¿Qué le queda a mi jefe entonces? Que no me desmotive, que me deje en paz, ¿le parece poco? Un jefe que fija notablemente las reglas del partido, que facilita los recursos para la alta competición, que se retira discretamente a un segundo plano, que no manipula, que permanece alerta en el banquillo por si se le necesita, es un *rara avis*. También un empleado que, apasionado del deporte de vivir, se pone las pilas y gana el partido que libra consigo mismo.

Dios los cría y ellos se juntan. Elija qué partido quiere jugar. Cuando lo sepa, sabrá qué jugadores necesita».

2. PRINCIPALES CONCLUSIONES

Todas las organizaciones en general y la Universidad en particular, están inmersas en procesos de cambio, esto es algo inevitable, existe y, por tanto no queda más alternativa que afrontarlo, dirigirlo y gestionarlo, si se desea realmente que la institución sobreviva en el tiempo.

Para conseguir esos resultados esperados, se debe contar con el personal de la organización, ellos son la clave. Se necesitan personas involucradas y comprometidas con las metas de la institución, pero esto no consigue sin el ejercicio de un liderazgo capaz de movilizar, ilusionar, apoyar, reconocer, ...

Pero para que el liderazgo sea efectivo, se deben tener en cuenta, al menos, las siguientes consideraciones:

— Por parte de la institución:

- Una definición institucional sobre las competencias básicas para un ejercicio de liderazgo eficaz.
- Una formación específica basada en dicho modelo competencial.

— Por parte de los directivos:

- Tener interés por asumir la responsabilidad de dirigir.
- Estar en buena predisposición para el aprendizaje.

BIBLIOGRAFÍA

- AGUDO, C., y ANTÓN, J. (2003): *Despliegue y organización de equipos de mejora*, Bilbao: Fundación Horreum Fundazioa.
- ÁLVAREZ DE MON, SANTIAGO (2003): *Expansión y Empleo*, 17 y 18 de enero.
- ANZIZU, JOSÉ M.^a DE (1992): *Gestión del cambio en empresas españolas*, Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- BENNIS, WARREN (2001): *Dirigir personas es como adiestrar gatos*, Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- BOLÍVAR, A. (2000): *Los centros educativos como organizaciones que aprenden*, Madrid: La Muralla.
- MUÑOZ-REPISO, M., y OTROS (2000): *La mejora de la eficacia escolar: un estudio de casos*, Madrid: CIDE.
- ROBBINS, S. (1987): *Comportamiento organizacional*, México: Prentice Hall.
- SANTOS GUERRA, M. A. (2002): «El árbol de Lawrence Stenhouse», en *La investigación-acción como estrategia de cambio en las organizaciones* (SAGASTIZABAL, M. A., y PERLO, C.) Argentina: La Crujía.
- ULRICH, D.; ZENGER, J., y SMALLWOOD, N. (2000): *Liderazgo basado en resultados*, Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

[Aprobado para su publicación en marzo de 2006]