

Introducción al manejo del cambio y liderazgo ambiental en las organizaciones

(Entregado el 06 de Junio de 2014)

(Aprobado 12 de Septiembre del 2014)

Universidad Nacional de Colombia (UNAL)

Omaira Bernal Payares

Magister en Administración
Universidad Nacional de Colombia
Doctorante en Ciencias Sociales Énfasis en Gestión
Universidad del Zulia-Venezuela

Resumen

Los administradores advierten que el futuro de las organizaciones depende de su capacidad para el manejo del cambio. Ante ello, tiene la condición de ser persistente, dominante y una condición permanente en todas las organizaciones. En muchos casos, las organizaciones entran en el proceso de cambio a expensas de pérdidas al corto plazo a cambio de beneficios a largo plazo. El presente artículo es ver como el manejo del cambio constante puede reflejar un liderazgo ambiental en las organizaciones, tanto de índole público o privado.

Palabras clave- Keywords:

Cambio, Liderazgo, Medio ambiente, Organizaciones
Change, leadership, environment, organizations.

Abstract

Administrators warn that the future of organizations depends on their ability to manage change. In response, the condition has to be persistent, pervasive and permanent condition in all organizations. In many cases, organizations enter the process of change at the expense of short-term loss in exchange for long-term benefits. However, undertaking a change management process is not as easy as one might think at first due to the large number of elements involved; besides that it should be completely sure that the organization can absorb change and, in particular, that their human resources understand their importance and actually engage in performance, bearing in mind that it is a continuous process to treat it as such and not as something temporary. This paper is to see how management may reflect changing environmental leadership in organizations, both public or private nature.

1. Introducción

El manejo del cambio es un imperativo en nuestros tiempos. Lo exige el nuevo esquema globalizador. Los viejos paradigmas de estabilidad ya no otorgan ventajas competitivas a las organizaciones. Por ello, su orientación debe dirigirse a la intangibilidad como el liderazgo, ambiente y el capital humano, entre otros.

Pocos fenómenos sociales son tan antiguos como el liderazgo. Y si bien todos reconocen su importancia, muy pocos son los interesados en profundizar en su entendimiento y, menos aún en practicarlo de manera sistemática.

Las empresas requieren líderes que las dirijan correctamente. Ante ello, el liderazgo es la manera más eficaz de renovar y revitalizar las organizaciones y llevarlas al éxito y a la competitividad. Es el liderazgo quien imprime fuerza, vigor y dirección a las organizaciones.

El objetivo del presente artículo es ver como el manejo del cambio constante puede reflejar un liderazgo ambiental en las organizaciones, tanto de índole público o privado.

2. Resultados y la discusión

Un cambio organizacional es transformación en el diseño o funcionamiento de una organización. Los gerentes eficaces saben cuándo necesitan el cambio y logran orientar a sus organizaciones por el proceso correspondiente.

Las grandes modificaciones operativas de las organizaciones ocurren sólo en algunas situaciones. En realidad, el cambio suele darse poco a poco. El deseo de mejorar de manera continua el desempeño y ganar la delantera a los competidores es una de las razones más aducida para realizar cambios organizacionales. Las organizaciones exitosas son expertas en efectuar cambios radicales y graduales. (recuperado de: <http://www.desarrolloorganizacional.bligoo.com/>, el 6 de junio de 2014)

Existen factores que actúan en una organización para mantener el cambio en un estado de equilibrio: fuerzas que se oponen a él apoyan la estabilidad o el statu quo. Al respecto, Lewin (1951) estableció en su modelo, basado en la teoría del campo de fuerza, que todo comportamiento es resultado de un equilibrio entre las fuerzas de impulso y las de restricción, que se contraponen de modo que las primeras ejercen presión hacia una dirección y las segundas en dirección opuesta. Un incremento en las fuerzas impulsoras aumentaría el desempeño, pero también podría intensificar las fuerzas de restricción.

Nutt (1986), propone tácticas o estrategias que permiten realizar el cambio:

Táctica de coerción: la dirección decide implementar el cambio de forma unilateral, por lo que impone el cambio evitando cualquier tipo de participación. Táctica de intervención: el agente decide que es necesario efectuar un cambio, describe la manera de implementarlo y explica las razones que lo justifican. Táctica de participación: el agente establece la necesidad del cambio, pero delega la decisión de implementarlo en aquellos empleados a quienes afectará. Táctica de persuasión: el agente identifica la necesidad y oportunidad del cambio, pero decide asumir un papel pasivo. El poder de convicción se logra, mediante la ausencia total de involucramiento por parte del agente. (P.203).

Para aplicar un cambio las tácticas son claves para los directivos, puesto que los individuos no se resisten al cambio, sino a ser cambiados, por lo que es necesario involucrar al recurso humano en el proceso de cambio, disminuyendo así su resistencia.

Así mismo, Robbins (1996) plantea cuatro categorías en las que se pueden agrupar las opciones de cambio tales como: En primer lugar, el cambio de estructura, la cual busca modificar las variables estructurales, lo que influye en las relaciones de autoridad. Es la forma en que esta divididas, agrupadas y coordinadas formalmente las tareas. En segundo lugar, el cambio de tecnología, que busca modernizar y actualizar la tecnología, si bien la tecnología no es lo más importante de una organización, si es necesario que los equipos se actualicen constantemente. En tercer lugar, el cambio de ambiente físico a través de la óptima distribución de los espacios depende la buena circulación física y la comunicativa del personal. Y por último, los cambios en las personas, el cual se manifiesta en el cambio de actitudes y comportamiento por medio de procesos de comunicación y de solución de problemas. Este autor propone categorías que afectan el cambio en las organizaciones, pero no determina cual tiene mayor influencia.

Para Rodríguez (1996), la resistencia al cambio tiene varios orígenes: la necesidad de seguridad que Maslow consideró básica, y que se relaciona por la predilección de lo conocido en lugar de lo desconocido; la idea de que los interés particulares pueden verse amenazados al cambio; la falta de visión y claridad respecto a las posibilidades y ventajas del cambio; la inercia que sostiene un cierto ritmo sin que haya un esfuerzo por modificarlo, entre otros.

El cambio puede ser amenazador porque pide a las personas abandonar las formas antiguas de proceder y aceptar nuevos enfoques. Para obtener el comportamiento inicial con los sistemas de trabajo, el recurso humano debe comprender que los cambios son necesarios para el éxito de la organización.

Liderazgo

La importancia del liderazgo ha sido reconocida durante el curso de la historia desde Moisés hasta Nelson Mandela. El común denominador en todos los líderes ha sido que transformaron una sociedad. Para ayudar a la gente a construir una verdadera conciencia respecto al liderazgo es necesario aceptar que cada persona posee talentos naturales que lo convierten en único y especial. Por ello se puede desarrollar el liderazgo como una competencia o fortaleza si mezclamos talento natural con otras características susceptibles de desarrollar y se aprovechan las circunstancias.

Dicen Buckingham y Clifton (2001) que la clave para construir una fortaleza es identificar los talentos dominantes y refinarlos por medio del conocimiento y las habilidades. Por lo que es importante aceptar que cada persona posee talentos naturales que lo convierten en único y especial, y apunta a desarrollar el liderazgo como una competencia o fortaleza mezclando talento natural con otras características susceptibles de desarrollar para aprovechar las circunstancias.

El concepto que ofrece el gurú del aprendizaje organizacional Senge (1998) es “[...] un líder es una persona que participa en la organización modelando su futuro, que es capaz de inspirar a las personas a su alrededor, de realizar cosas difíciles y de probar cosas nuevas” (p.27). Significa, caminar hacia adelante. Por lo tanto, implica una estructura que valore a todas las personas de la empresa. Drucker (1996) considera que “el liderazgo tiene que surgir de la responsabilidad; debe estar sujeto a la rendición de cuentas...Considerar liderazgo y dirección por separado no tiene ningún sentido” (p.39). Otro de los estudiosos que ha influido sobre el concepto de liderazgo es Covey (1993), se refiere al liderazgo basado en principios que conduce a un liderazgo con valores éticos y morales.

Tannenbaum y Schmidt (1958), consideran al liderazgo como un fenómeno situacional que utiliza tres aspectos: la fuerza del líder que las define como las características personales del líder; la fuerza de los subordinados, las necesidades de autonomía, deseos de asumir responsabilidades y la fuerza de la situación, condiciones en las que se ejerce el liderazgo. Se trata de encontrar una sintonía entre las tres fuerzas interactivas.

Entonces el liderazgo no debe entenderse como un método para conducir a otras personas ciegamente en función de la supuesta visión de un líder sino, en ayudar a cada una de esas personas que se lidera a conducirse en el camino hacia su propia visión y objetivos. Expresando, que el líder es quien se pone al servicio de otros para ayudarlos a conducirse por un camino que él ya ha recorrido. Es decir, el líder ayuda a despertar el potencial dentro de las personas y lo ayuda a descubrirse.

Ambiente

El concepto de ambiente proviene del latín *ambiens-entis* que rodea o cerca. Aplíquese a cualquier fluido que rodea los cuerpos. Circunstancias que rodean a las personas. Tal como lo manifiesta el Diccionario de la Lengua Española (2001), elemento en que se mueve una persona o que rodea su cuerpo y circunstancias.

Los aspectos ambientales se han tornado en variables estratégicas que debe ser tenida en cuenta por la organización (Porter y Kramer, 2006). Sin embargo, el objetivo de rentabilidad –como conductor de la estrategia- asociado a factores ambientales, profundiza la crisis ambiental.

Una crisis ambiental concierne a un deterioro progresivo y sostenido del funcionamiento del sistema ambiente. Esta se presenta cuando los límites físicos que soportan el sistema se exceden por algún motivo. Un ambiente se podría considerar como un superconjunto en el cual un sistema dado es un subconjunto. El ambiente de un sistema dado debe interactuar esencialmente con los seres vivos, el recurso humano.

Manejo del cambio y liderazgo ambiental en las organizaciones

La teoría institucional dispone como los stakeholders¹ influyen el cambio en las organizaciones. Por lo que puede decirse, que las organizaciones responde a sus ambientes de dos maneras: como unidades racionales –que aprenden- o como sistemas naturales orientados hacia la supervivencia –que se adaptan-.

La adopción del manejo del cambio en las organizaciones demanda el desarrollo de nuevos valores, normas y actitudes compartidas, así como la inserción estratégica dentro de la organización el componente de liderazgo ambiental, que se requiere armonizar en todos los niveles de la organización.

Se puede afirmar, entonces, que el manejo del cambio y liderazgo ambiental en las organizaciones, con su visión de síntesis, le corresponde abordar el estudio de los cambios que se presentan desde el liderazgo ambiental, para un cambio dentro de la organización como globalidad, y de cada uno de los componentes que lo integran, así como el análisis de la forma en que el conjunto o las parcialidades afectan la vida, la organización y el desarrollo de las sociedades.

¹ El concepto de Stakeholder hace referencia a las partes que afectan o pueden ser afectadas por las acciones de una empresa. Noción desarrollada por R. Edward Freeman en su libro de 1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*

3. Conclusiones

El temor al cambio es natural, porque implica miedo a lo desconocido, a lo nuevo, a equivocarse y a asumir responsabilidades.

El verdadero líder primero debe haber recorrido el camino que desea que sus seguidores recorran. De otra manera, sería un liderazgo sin visión.

4. Bibliografía y linkografía

Buckingham, M. Clifton, D. (2001) "Ahora, Descubra sus fortalezas". Editorial Norma.

Covey, S. (1993) El liderazgo centrado en principios. Paidós Ibérica.

Diccionario de la Lengua Española (2001)

Drucker, Peter. (1996) The Leader of the Future, The Drucker Foundation Future Series. Ed. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Freeman, R.E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach Marshfield: Pitman Publishing.

Lewin, K. (1951). "Action research and minority problems" en journal of social issues, Ws. Wiley-Blackwell, Hoboken NJ.

Nutt, P.C. (1986). "Calling out and calling in the dogs: Managerial diagnosis in organizations. Academy of Management Review. 4(2). 203-214

Porter, M. & Kramer, M. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review. December.

Robbins, S. (1996). Comportamiento Organizacional, Prentice Hall, México. Pág. 140

Rodríguez, M. (1996) "Gestión Organizacional" Editores Plaza y Valdés.

Senge, P. (1998) La quinta disciplina, Granica México.

Tannenbaum R. & Schmidt W.H. (1958) "How to Choose a Leadership Pattern", Harvard Business Review, vol. 36, marzo-abril, pág. 96