



ÉNFASIS EN EL ROL DEL LÍDER

En términos generales, los modelos de cambio planificado tienen como propósito asegurar un resultado deseado. Dicha planificación incluye la movilización de estructuras y procesos de tal forma que se reduzca al máximo la incertidumbre, se mantenga la estabilidad y se garanticen los resultados preestablecidos por los líderes quienes son considerados factor clave para el éxito del cambio organizacional. Cabe aclarar que desde estos modelos, las Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional Revista Virtual Universidad Católica del Norte, Año 2013. Número 39, Mayo-Agosto 156 transformaciones estructurales deben hacer parte de la planeación hecha por el líder (Hannan & Freeman 1984). Esta concepción del cambio, está enraizada en la idea clásica de Lewin (1951) quien afirmaba que el cambio debe ser planeado y no un proceso accidental, acorde con ello, Lippitt, Watson y Westley (1958) enfatizaron en la importancia de promover y mantener el cambio con planes de comunicación y retroalimentaciones permanentes con el grupo de trabajo antes, durante y después del cambio. En general se asume que los cambios planeados y esperados tienen mayor probabilidad de éxito en las organizaciones, en cuanto se espera su impacto tanto en el desarrollo individual como en el desempeño organizacional (Zeira & Avedisian, 1989).

La propuesta de Lewin permite ver claramente su postura frente al cambio organizacional; él sugería que éste debe darse en etapas, las cuales él denominó :

1) Descongelamiento, 2) Surgimiento de nuevos patrones y 3) Recongelamiento.

Como avance de este mismo enfoque, surgieron otros modelos de cambio planificado como el de Tushman, Newman y Nadler, quienes señalaron que los líderes organizacionales deben planear el cambio y desarrollarlo a través de tres fases:

1) contextualización del curso de la estrategia, 2) motivación a las personas de la organización con pasión y optimismo, y 3) distribución eficaz y eficiente los recursos morales y materiales que los grupos de interés requieren para facilitar la transformación.

Una variación de la metodología del cambio planificado fue propuesta por Whittington, Pettigrew y Conyon la cual se orienta principalmente a mejorar la eficiencia y la productividad de los miembros de la organización (muy usual en los modelos centrados en las operaciones y procesos del negocio) a través de la reestructuración estratégica de la empresa para garantizar su optimización.

Bajo esta perspectiva se desarrollaron los modelos de calidad total, dentro de los cuales se encuentran el de Ishikawa el cual está orientado a la prevención de productos defectuosos, y el de Taguchi que integra conceptos de calidad, diseño de productos y proceso de producción y la reingeniería. Estos modelos, propios de los años noventa, se orientaron también hacia la optimización de las posibilidades del uso de las tecnologías de la información en las organizaciones para aumentar su eficiencia. A pesar de la existencia de éstos y muchos otros modelos, aún no hay uno, que por sí mismo logre dar respuesta a todos los problemas o situaciones de la organización actual, por ello, algunos autores afirman que es recomendable tomar de los diferentes modelos existentes las herramientas o elementos que le permitan a la organización afrontar de una mejor manera los retos del futuro.

Desde esta perspectiva, es labor del líder organizacional planear el cambio y demostrar que éste es necesario. En éste proceso, los líderes deben también evaluar y prever la posible resistencia que se puede generar, la cual indudablemente va a depender del compromiso de los trabajadores con los procesos organizacionales y del sentido de control que éstos tengan respecto a las oportunidades, recursos y habilidades necesarias para asumir el cambio (Ajzen, 1991). Como puede observarse, desde esta perspectiva se enfatiza en el rol del líder y su responsabilidad como agente de cambio, pues es él quien debe asegurar un resultado positivo.

Acorde con este abordaje, entre las prácticas de dirección que favorecen los procesos de cambio, está la de comunicar e integrar las conexiones entre los nuevos comportamientos, procesos y estructura sobre los éxitos de la organización, medir y celebrar los pequeños logros para consolidar mejoras que apoyen la visión, todo lo cual podrá lograrse con un estilo de liderazgo de carácter transaccional, como se verá más adelante. Facilitar la emergencia del cambio y la auto-organización: énfasis en los procesos de liderazgo Liderar el cambio es una de las funciones más importantes del líder en la actualidad. Las teorías de cambio existentes resultan insuficientes en cuanto éstas siempre son distintas, al igual que las circunstancias en las que se generan los cambios.

En tal sentido el cambio más que una acción dirigida y planificada por el líder se convierte en una posibilidad permanente de transformación que permite la adaptación de la organización a las condiciones del entorno, en el que el líder desarrolla procesos que le permiten liderar, más que dirigir el cambio.

Actualmente se reconoce que los cambios del entorno son más rápidos e impredecibles, y que éstos a su vez, demandan a las organizaciones una mejor capacidad de adaptación. Usualmente los cambios en el entorno ocurren de manera inesperada (permeando a la sociedad en general, la economía, la industria, las funciones de negocios entre otras) y en muchas ocasiones las organizaciones no están preparadas para asumir sus efectos. La gestión del cambio entonces, implica que el líder promueva procesos que aseguren la flexibilidad de la organización para perdurar en tales condiciones, lo cual cobra especial relevancia si se tiene en cuenta que la escasa capacidad de adaptación a los cambios tiene efectos devastadores sobre el desempeño organizacional e incluso puede amenazar su existencia.

Bajo esta perspectiva, los modelos tradicionales de planificación del cambio resultan inadecuados pues en el mundo actual hay mayor incertidumbre, menor posibilidad de control y una multiplicidad de variables de distinto orden que pueden incidir en los resultados de un proceso de cambio. Hoy en día se reconoce que las organizaciones son sistemas dinámicos no lineales y potencialmente caóticos, que se encuentran sometidos a frecuentes cambios, y que el liderazgo de estas organizaciones debe ser flexible para dar respuesta a ellos. Asumir que los cambios son inevitables y comprender como afrontarlos de manera efectiva es quizás el reto más importante para los líderes de este siglo.

Paton y MacCalman sugieren que el proceso de analizar y guiar procesos de cambio estratégico en las organizaciones implica ampliar la visión tradicional y asumir que éstas son sistemas abiertos compuestos por una serie de elementos interdependientes, vinculados entre sí, que componen a su vez, sistemas y subsistemas. Lo anterior exige superar la visión fragmentada del cambio y considerar los diversos conjuntos de eventos, actividades, prácticas del lenguaje, emociones y reacciones que ayudan a explicar sus resultados.

Esta visión actual del cambio organizacional supera la aproximación mecanicista tradicional y responde a una visión moderna de la administración, en la que se asume que la quietud y la resistencia al cambio es precursora de muerte (Pascal, Millemann & Gioja, 2002). Desde esta perspectiva, la organización se asume como un sistema complejo que exhibe vida, es decir que se comporta de acuerdo con las mismas leyes de la naturaleza, que se auto-organiza de forma natural y espontánea y en la que el líder, en su interacción con los demás agentes del sistema, influye para que emerjan nuevos estados adaptativos, que garanticen su supervivencia. En este sentido, el líder puede propiciar el cambio de manera intencional, pero inevitablemente de su interacción con los demás agentes que lo componen y del entorno, emergerán nuevos estados no planeados e incluso espontáneos que no podrá controlar, pero si visualizar, para orientar la transformación del sistema.

Se pasa así del énfasis tradicional del líder organizacional centrado en sus rasgos, comportamientos y características que los hacen diferente de los demás (micro-nivel), al estudio del efecto de los procesos de liderazgo sobre el cambio organizacional (macro-nivel), así del líder que planifica el cambio, lo afronta y contiene, se pasa al liderazgo como un proceso de cambio en sí mismo, en el que la función primordial del líder es dinamizarlo.