

**LIDERAZGO: UNA COMPETENCIA
DIRECTIVA LA CLAVE EN GESTION
DEL CAMBIO PARA EL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL**

Autora: Nereida Pérez
nerecperezvillegas@gmail.com

RESUMEN

En el siglo XXI, las organizaciones se encuentran en la búsqueda constante del camino a la competitividad y excelencia, para lograrlo exploran nuevos escenarios orientando todos sus esfuerzos hacia la valoración del conocimiento y permanente cambio, por cuanto obtener ventajas competitivas va mucho más allá de disponer de recursos tangibles, requiere centrarse en desarrollar capacidades distintivas difíciles de imitar, éstas tienen su origen en la gente. Dentro de este marco, la gerencia y sus principales actores, los gerentes, deben tener las competencias necesarias a fin de desempeñar un rol protagónico, asumiendo la responsabilidad de iniciar, impulsar, mantener toda iniciativa de mejora. El presente ensayo estuvo apoyado en una investigación documental, se propuso presentar un análisis con respecto al impacto del liderazgo como competencia directiva en la gestión del cambio y desarrollo organizacional. Los resultados evidencian, que el liderazgo es una competencia directiva fundamental, son los líderes quienes deben asumir la responsabilidad de dirigir y despertar entusiasmo en las personas a su alrededor, pues conocen habilidades, conocimientos, niveles de motivación y experiencia de sus colaboradores, factores determinantes en su desempeño. Por lo tanto, necesitan ser capaces de movilizar el esfuerzo humano, con el propósito de obtener resultados sostenibles a largo plazo.

PALABRAS CLAVE:

liderazgo, competencia
directiva, cambio
organizacional, desarrollo
organizacional

LEADERSHIP: A KEY MANAGEMENT COMPETENCE IN THE MANAGING CHANGE FOR ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

Author: Nereida Pérez
nerecperezvillegas@gmail.com

ABSTRACT

In the 21st century, organizations are in constant search of the path to competitiveness and excellence, to achieve this they explore new scenarios directing all their efforts towards the valuation of knowledge and permanent change, since obtaining competitive advantages goes far beyond having of tangible resources, requires a focus on developing distinctive skills difficult to imitate, these have their origin in people. Within this framework, management and its main actors, managers, must have the necessary competencies in order to play a leading role, assuming the responsibility of initiating, promoting, and maintaining any improvement initiative. This essay was supported by a documentary research, it was proposed to present an analysis regarding the impact of leadership as a managerial competence in change management and organizational development. The results show that leadership is a fundamental managerial competence, it is the leaders who must assume the responsibility of directing and awakening enthusiasm in the people around them, since they know skills, knowledge, levels of motivation and experience of their collaborators, determining factors in their performance. Therefore, they need to be able to mobilize human effort, in order to obtain long-term sustainable results.

Keywords: Leadership, Management Competence, Organizational Change, Organizational Development.

INTRODUCCIÓN

En la dinámica del mundo actual caracterizada por el cambio continuo, se ha convertido en algo común describir el entorno organizacional como volátil, incierto y complejo. Sin duda, las condiciones se han tornado ambiguas e inestables, por cuanto la sociedad transita profundas transformaciones en diversos ámbitos, principalmente, en el plano económico, político, social, educativo, cultural, tecnológico y gerencial.

En efecto, durante la segunda mitad del siglo XX grandes sucesos asociados a la globalización, los grandes avances en el desarrollo tecnológico, el acceso a la información, aunado a una mayor competencia, abrieron paso hacia una nueva economía, provocando el tránsito de la era industrial a una del conocimiento e información, donde la generación de valor se encuentra vinculada a elementos intangibles (Toffler, 1980; Drucker, 1994; Bell, 2000). Así pues, este escenario ha planteado a la sociedad el reto de

adaptarse a las demandas impuestas por los nuevos escenarios.

En consecuencia, las organizaciones están obligadas a replantearse internamente, a fin de modificar patrones organizativos, relaciones de trabajo, así como, el conjunto de estructuras que soportan la dinámica de interacción e intercambio, facilitada por procesos, procedimientos y técnicas, es decir, su tecnología; por lo tanto, cuando alguno de estos elementos se altera sobreviene un cambio. Resulta claro, los viejos esquemas sobre los cuales se edificaron las ciencias administrativas y gerenciales, no generan las respuestas que el entorno contemporáneo reclama: organizaciones horizontales, flexibles, adaptables, cuya lógica de trabajo se fundamenta en redes y sistemas de colaboración.

Al respecto, Drucker (1999), afirma “la organización moderna es desestabilizadora; tiene que estar organizada para la innovación [...] el abandono sistemático de lo establecido, lo acostumbrado, lo familiar, lo cómodo [...] En pocas

palabras, tiene que estar organizada para un cambio constante” (p.64). De allí, que para sobrevivir y alcanzar el éxito está obligada a manejar el cambio, lo cual implica transformar su percepción en relación a éste, al considerarlo una oportunidad, utilizando toda su capacidad de adaptación a fin de reinventarse y obtener mejores resultados.

Ahora bien, si el punto inicial es aceptar como premisa que la fuerza del cambio actúa sin aviso sobre cualquier organización, impactando el comportamiento humano pues involucra transformaciones en personas, resulta importante aprender a gestionarlo de forma adecuada. En relación con la idea anterior, refiere Arciniega (2013), en la literatura especializada es posible encontrar diferentes modelos referentes al cambio organizacional (Modelo de Lewin; Modelo de Nadler; Modelo de Kilmann; Modelo de Blake y Mouton, entre otros), los cuales formulan lineamientos encaminados a guiar el desarrollo del proceso, fortaleciendo la capacidad de conducirlo a su favor. Sin embargo, no representan recetas,

ninguno puede garantizar el éxito (Chiavenato, 2009).

Desde esta perspectiva, es posible afirmar que mientras no se considere a las personas el motor principal de la creatividad e innovación, ningún intento de transformación puede obtener resultados favorables. Aunado a ello, no es menos cierto, la necesidad de adaptabilidad que emerge producto de todo cambio, despierta en los colaboradores una natural resistencia por la sensación de inestabilidad e incertidumbre generada con relación al futuro.

De igual manera, existen otros factores involucrados considerados relevantes, a saber: a) cultura; b) estructura organizacional; c) forma de gestionar procesos; y d) liderazgo (Chiavenato, ob. cit). En atención a los planteamientos realizados, resulta de interés profundizar en lo referente al liderazgo, pues toda transformación involucra modificaciones en el comportamiento de los individuos y, son los líderes, quienes tienen la capacidad de impulsarla, creando compromiso en un ambiente de

cooperación hacia el logro de los objetivos previstos.

En efecto, muchos intentos de cambio no generan los resultados esperados producto de las debilidades presentes en el liderazgo, gracias a la ausencia o poco desarrollo de esta capacidad en el nivel estratégico. Visto de esta forma, la gerencia y sus principales actores, los gerentes, deben tener las competencias directivas necesarias para asumir la responsabilidad de iniciar, apoyar y mantener toda iniciativa de cambio encaminada a lograr mejoras en el desempeño organizacional.

Por tal razón, resulta de interés presentar en este ensayo un análisis con respecto al impacto del liderazgo como competencia directiva en la gestión del cambio para el desarrollo organizacional, construcción que estuvo apoyado en una investigación documental, en la cual se empleó un arqueo de información y análisis de contenido con el propósito de elegir los elementos de interés relacionados con la temática objeto de estudio.

DESARROLLO

En el siglo XXI las organizaciones buscan de manera constante el camino hacia la competitividad y excelencia, con el propósito de alcanzarlo exploran nuevos escenarios, orientando todos sus esfuerzos hacia la valoración del conocimiento y cambio permanente. En consecuencia, el desarrollo y consolidación de ventajas competitivas pasa a ser un factor clave en el desafío de obtener niveles superiores de desempeño (Pérez, 2015).

Resulta oportuno destacar, en este nuevo contexto la ventaja competitiva de una organización va mucho más allá de disponer de recursos tangibles, necesitan centrarse en desplegar capacidades distintivas difíciles de imitar, las cuales tienen su origen en el talento humano. En consecuencia, la gerencia se preocupa por encontrar métodos y estrategias orientadas a desarrollar competencias en sus colaboradores, a fin de obtener niveles de desempeño

superior al contribuir a una mayor productividad.

Dentro de este marco, cada individuo aporta y compone el talento humano de una organización, como resultado de sus capacidades, habilidades y competencias, multiplicadas por el compromiso (Varela & Salgado, 2010). Visto de esta forma, toda actuación demanda competencia, en otras palabras, cada persona tendrá comportamientos diferentes, los cuales determinan si su actuación es adecuada o no en el trabajo a su cargo, a partir de allí se pueden establecer sus niveles de desempeño.

Resulta evidente, que disponer de colaboradores capacitados se convierte en una condición indispensable en la búsqueda del desarrollo organizacional. En efecto, según Kaplan & Norton (2001), las personas, específicamente sus conductas, son el origen de la eficacia de una organización. Por tal razón, toda organización debe prestar mucha atención a su gente, por cuanto constituyen una fuente principal en la creación valor y resultados.

En referencia a lo anterior, Betancourt (2012), afirma, “crear valor es hacer la empresa más atractiva para sus clientes, es decir, para sus accionistas, sus consumidores, trabajadores y la sociedad” (p. 21). Es por eso, que las organizaciones se preocupan por el logro de resultados, a fin de responder con efectividad a las demandas de sus stakeholders, ofrecer respuestas a los cambios del entorno, al mismo tiempo que satisfacen necesidades internas; en esta difícil tarea es primordial alinear esfuerzos, siendo elementos fundamentales el manejo de relaciones con los colaboradores, además, la dirección de los procesos organizativos, así como, la coordinación del trabajo.

De este modo, es importante comprender el vínculo existente entre personas y organización, quienes mantienen una relación en doble sentido, en otras palabras, los trabajadores proveen a toda empresa su talento, potencial, expresado en el desarrollo de tareas y responsabilidades; por otro parte, la entidad social entrega a su gente

beneficios, los cuales son prueba de la importancia otorgada a su trabajo.

No obstante, sin el esfuerzo e interés real de los líderes hacia el desarrollo de sus colaboradores, resulta complicado conformar un equipo de trabajo integrado por el talento adecuado, es decir, personas dotadas de competencias y compromiso, pues difícilmente un individuo ejecuta actividades impuestas o asume conductas exigidas, se torna más fácil lograr que realice actividades si está motivado y satisfecho con su trabajo, sucede lo contrario, cuando se impone el cumplimiento (Pérez, ob. cit).

Ahora bien, un factor fundamental en el éxito de todo proceso de transformación, es preparar a la gente hacia el cambio, pero ¿cómo desarrollar el máximo potencial en los colaboradores? Al respecto, Covey (1995), destaca como una condición esencial, tratar a los colaboradores de forma similar al comportamiento que se espera de ellos con los clientes. Agrega, además, que aun cuando se puede pagar por el trabajo de una persona, no es posible comprar el

corazón, tampoco su mente, por cuanto el primero alberga su lealtad y entusiasmo; la mente, encierra recursos cognitivos e ingenio.

De este modo, el compromiso se convierte en el motor de toda acción dentro cualquier organización, un ingrediente básico para impulsar el cambio, pues su origen está fundado en la lealtad del trabajador, su deseo de permanencia institucional, sumado a la motivación que lo impulsa a ofrecer esfuerzos alrededor de una visión compartida. Ahora bien, ¿cómo alinear el esfuerzo de los colaboradores hacia el cumplimiento de una misión y visión organizacional? Requiere un “liderazgo eficaz e inspirador que impulse al talento a generar los cambios y a construir juntos una cultura de compromiso dinámica, innovadora y emprendedora” (ManPowerGroup, 2012: 19), son los líderes quienes influyen en las personas, con el propósito de impulsarlas a trabajar y obtener resultados esperados.

Es preciso señalar, el liderazgo es una temática ampliamente debatida en la literatura gerencial, pues el

conjunto de teorías, enfoques y líneas de investigación a su alrededor, han modificado sus perspectivas de análisis con el transcurrir del tiempo, a consecuencia de una evolución en el modo de concebir la organización humana. De este modo, en una primera fase, el desarrollo del liderazgo estuvo orientado a la organización vertical, cuyo énfasis se centró en las tareas; en esta línea de pensamiento la motivación es considerada un elemento extrínseco, que obedece a recompensas por resultados externos.

Seguidamente, surge la organización profesional, que incorpora el enfoque de dirección por objetivos, apoyada en una visión intrínseca del factor motivación. Finalmente, emerge la organización competente, colocando en escena el enfoque de dirección por competencias, esta viene acompañada de un concepto integral sobre motivación (intrínseca-extrínseca), al cual adiciona la motivación trascendental (Cardona, et al., citado por Gorrochotegui, 2007).

Dentro de este marco, el primer intento por explicar el liderazgo estuvo asociado a los rasgos de personalidad, concentrando su atención en la figura del líder; posteriormente, el interés se trasladó al proceso de interacción entre líder-seguidor, surgiendo el grupo de teorías del comportamiento o estilos de liderazgo. Sin embargo, considerar en el escenario de análisis, solamente el binomio líder-seguidor no resultó suficiente, argumento que llevó a incorporar un nuevo elemento, la situación, de esta manera nacen las teorías situacionales o contingentes. Ahora bien, planteamientos más recientes, muestran otros enfoques, entre ellos, el liderazgo carismático, liderazgo transaccional, liderazgo transformacional o liderazgo resonante (Chiavenato, ob. cit; Robbins & Judge, 2013; Goleman et. al. 2002).

Sobre la base de las consideraciones anteriores, Cardona y García-Lombardía (citados por Gorrochotegui, ob. cit) formulan una propuesta centrada en el desarrollo de competencias para el liderazgo. Esta

iniciativa define tres elementos asociados a la calidad en una organización: a) eficacia, vinculada al logro de objetivos; b) atractividad o nivel de satisfacción en integrantes; por último, c) unidad, es decir, confianza y sentido de pertenencia asumido por el colaborador hacia la organización.

Visto de esta forma, los elementos antes mencionados implican el desarrollo de diferentes talentos en el nivel directivo. En este orden de ideas, obtener eficacia requiere talento estratégico, a fin de alcanzar resultados económicos; por otra parte, la atractividad, necesita talento ejecutivo, con el objetivo de conseguir el crecimiento del capital humano. Asimismo, el tercer elemento, ganar unidad, reclama talento hacia el liderazgo personal.

Ahora bien, los talentos descritos en el párrafo anterior demandan un conjunto de competencias. De este modo, el talento estratégico exige competencias de negocio; el talento ejecutivo competencias interpersonales, finalmente, el talento

de liderazgo personal, se fortalece producto de las competencias encaminadas a buscar el autoliderazgo.

Desde esta perspectiva, la función directiva en manos de líderes organizacionales implica el diseño de estrategias orientadas a generar de valor, situación que reclama desarrollar competencias en los colaboradores, las cuales deben estar en sintonía con la misión y visión organizacional, lo que a su vez demanda del nivel gerencial competencias directivas (Pérez, 1993).

Con relación a lo anterior, Woodruffe (citado por García-Lombardía, et al., 2001), afirma, las competencias directivas son “comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva” (p. 3), por tal razón, es conveniente dichas conductas se encuentren enfocadas, no solo a generar resultados, sino también en la gestión, desarrollo del equipo de trabajo, así como, en la efectividad interpersonal necesaria para establecer una

conexión positiva con las personas del entorno de trabajo.

En el marco de los planteamientos presentados, se deduce que en la actualidad los directivos “son cada vez más conscientes de que la diferencia está en las personas y de que ya no se puede dirigir sin pensar en el desarrollo profesional y en el compromiso de los subordinados (hoy llamados, con razón, colaboradores)” (Cardona, 1999). De este modo, el rol de los líderes es determinante, son ellos los encargados de dirigir, impulsar e inyectar entusiasmo en los integrantes del equipo de trabajo, pues, son quienes conocen sus habilidades, conocimientos, niveles de motivación y experiencia, factores determinantes del desempeño.

Al respecto, Kaplan y Norton (ob. cit), destacan “la capacidad de ejecutar una estrategia es más importante que la calidad de la estrategia en sí” (p. 35). De allí, que el esfuerzo del hombre, sus competencias resultan esenciales en el funcionamiento de cualquier organización. En efecto, si el factor

humano está dispuesto a proporcionar su empeño y dedicación, la entidad social logrará los objetivos, en caso contrario, quedará comprometida su sostenibilidad en el tiempo.

Sin duda, en la difícil tarea de convertir una estrategia en realidad, transformándola en la brújula que orienta el trabajo diario, el enfoque de dirección por competencias constituye una importante herramienta gerencial, por cuanto permite “dirigir desarrollando, en conseguir los “qués” sin descuidar los “cómos”, en cambiar la mentalidad de jefe por la mentalidad de entrenador (o coach)” (Cardona, ob. cit: 20), es decir, los líderes necesitan ser capaces de movilizar el esfuerzo humano para obtener resultados sostenibles en el tiempo, pues conocen la capacidad de agregar valor presente en cada miembro del equipo.

CONSIDERACIONES FINALES

En la dinámica impuesta por el mundo competitivo del siglo XXI, resulta fundamental para alcanzar la excelencia y competitividad, prestar

atención a un conjunto de dimensiones asociadas a la estrategia de la organización. De allí, que el primer punto de atención se orienta hacia una verdadera orientación al cliente, acompañada de factores como innovación y calidad. Aunado a ello, es necesario el fortalecimiento de una cultura organizacional y de servicios apoyada en valores compartidos y encauzada hacia la gente, el principal motor de toda organización.

Por último, el desarrollo de competencias directivas, especialmente en el nivel estratégico, entre las que destaca el liderazgo, responsable de integrar los elementos anteriores, despertar sentido de pertenencia y compromiso, convirtiéndose en un factor dinamizador del quehacer organizacional. Resulta claro, el cumplimiento efectivo de toda estrategia organizacional requiere convertirla en una responsabilidad compartida, asumida por los líderes, quienes deben ser capaces de gestionar el cambio, a fin de crear una cultura abierta a innovar, aprender y crecer, impulsando el logro de

resultados; junto a una fuerza de trabajo, cuyo desempeño este en armonía con los objetivos, lo cual se transforma en una poderosa herramienta de desarrollo organizacional.

Desde esta perspectiva, la gerencia está obligada a incorporar nuevos modelos y técnicas avanzadas de gestión en el área de recursos humanos, que conduzcan no sólo a su óptimo desarrollo, sino también, a la realización tanto individual como profesional de los colaboradores. Al respecto, el enfoque de gestión por competencias constituye una herramienta estratégica orientada a identificar el talento de cada una de las personas, a fin de fortalecerlo, mejorar su competitividad y maximizar resultados.

Ante esta realidad, la organización es responsable de desarrollar en el talento directivo toda su capacidad de influir en la conducta de otros, transformando gerentes en verdaderos líderes, capaces de estimular el crecimiento de la plantilla, reconociendo necesidades,

preferencias, además de esfuerzos y resultados.

Dentro de este marco, es preciso destacar el liderazgo representa un fenómeno que ha sido ampliamente estudiado desde diferentes disciplinas, tal situación ha sido propicia para el nacimiento de un gran número de escuelas, teorías e investigaciones orientadas a develar los elementos que permitan construir una aproximación teórica a objeto de explicar un tema tan complejo. No obstante, en los ámbitos administrativos, gerenciales ha quedado claro el trabajo fundamental de un líder es conseguir resultados.

Por lo tanto, resulta evidente durante períodos de complejidad y turbulencia los líderes están llamados a convertirse en los agentes de cambio capaces de impulsar, encauzar y conducir los esfuerzos para lograr objetivos. Sólo desde el profundo convencimiento que las organizaciones representan algo más que estructuras productoras de riqueza, es decir, además, son entidades humanas poseedoras de una cultura, así como de valores, los

cuales configuran su identidad, se puede conformar una organización exitosa, capaz de adaptarse y responder oportunamente a las constantes demandas del entorno.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arciniega, J. (2013). **El Liderazgo como Factor de Cambio Organizacional**. Tesis profesional para optar al título de Lcdo. En Administración. Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Nacional Autónoma de México. D.F, México. [Documento en línea] Disponible: <http://132.248.9.195/ptd2013/ago/sto/0699806/0699806.pdf>
- Bell, D. (2000). **El Advenimiento de la Sociedad Post-Industrial**. Madrid. Alianza Editoriales.
- Betancourt, E. (2012). **Apuntes de Planificación Estratégica de Capital Humano**. Basado en extractos del Planificación Estratégica de Capital Humano en el siglo XXI. Universidad Central de Venezuela. Caracas, Venezuela.
- Cardona, P. (1999). **En Busca de las Competencias Directivas**. Revista de Antiguos Alumnos, IESE 19, pág. 20-26. [Documento en línea] Disponible: <https://www.yumpu.com/es/document/read/13086410/competencias-directivas-revista-iese>

- Covey, S. (1995). **Los 7 hábitos de la Gente Altamente Efectiva**. Barcelona. Paidós Empresa.
- Chiavenato, I. (2009). **Comportamiento Organizacional**. México, D.F. McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Drucker, P. (1994). **La Sociedad Postcapitalista**. Buenos Aires. Editorial Sudamericana.
- Drucker, P. (1999). **La Administración en una Época de Grandes Cambios**. Buenos Aires. Editorial Sudamericana.
- García-Lombardía, P., Cardona, P. & Chinchilla, M. (2001). **Las Competencias Directivas más Valoradas**. IESE Business School -Universidad de Navarra. [Documento en línea] Disponible: <https://media.iese.edu/research/pdfs/OP-01-04.pdf> [Consulta: 2020, Febrero 24].
- Goleman, D.; Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). **El Líder Resonante Crea Más**. Barcelona. Penguin Random House Grupo Editorial, S.A.
- Gorrochotegui, A. (2007). **Un Modelo para la Enseñanza de las Competencias de Liderazgo**. Revista Pedagogía Universitaria 10 (2), pp. 87-102. [Documento en línea] Disponible: <http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-12942007000200007&script=sciabstract&lng=es>.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2001). **El Cuadro de Mando Integral**. Barcelona. Ediciones Gestión.
- ManpowerGroup (2012). **Talento y Liderazgo**. [Documento en línea] Disponible: <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Personal/%5BPD%5D%20Documentos%20-%20Talento%20y%20liderazgo.pdf> [Consulta: 2020, Febrero 5].
- Pérez, J. (1993). **Fundamentos de la Dirección de Empresas**. Madrid. Rialp.
- Pérez, N. (2015). **Aprendizaje Social y Emocional como Herramienta en el Desempeño del Talento Humano Docente**. Trabajo de Ascenso. Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” (UCLA). Barquisimeto.
- Robbins, C. & Judge, T. (2013). **Comportamiento Organizacional**. México. Pearson Educación.
- Toffler, A. (1980). **La Tercera Ola**. Bogotá. Ediciones Nacionales Círculo de Lectores.
- Varela, O. & Salgado, E. (2010). **El Desempeño de los Individuos en las Organizaciones**. Caracas. Ediciones IESA.