

IMPLEMENTACIÓN DE LIDERAZGO ADAPTATIVO EN LAS EMPRESAS AGROPECUARIAS VENEZOLANAS

Autor: Marcos Tovar
mv.marcost@gmail.com

RESUMEN

En respuesta a la difícil situación actual en Venezuela, los gerentes de empresas agropecuarias han centrado sus esfuerzos en desarrollar soluciones efectivas a los problemas específicos que se les presentan. Enmarcado en el paradigma positivista cuantitativo el presente estudio realiza un análisis descriptivo de los beneficios potenciales que la implementación de la técnica de liderazgo adaptativo, propuesta por Heifetz en (2009), podría aportar a las empresas de este sector en el contexto de la situación actual. Basado en la capacidad de movilizar a las personas para enfrentar y resolver desafíos, comprendiendo principalmente dos fases: 1) una fase de emergencia destinada a estabilizar la situación y ganar tiempo; y 2) una fase de adaptación, donde se abordan las causas subyacentes de la crisis y se crea la capacidad de prosperar en una nueva realidad. La adaptabilidad organizacional requerida para enfrentar una sucesión incesante de desafíos está más allá de la experiencia actual de cualquiera. Nadie en una posición de autoridad ha estado aquí antes. El peligro en la situación económica actual venezolana es que las personas en posiciones de autoridad en algún momento cederán, estancarán y tratarán de resolver los problemas con soluciones a corto plazo. Se realizaron una serie de entrevistas a un grupo de gerentes de diferentes empresas en ese campo, incluidos un par de consultores internacionales, para evaluar y analizar sus experiencias relacionadas con el impacto de la implementación del liderazgo adaptativo para las empresas agrícolas venezolanas. Como resultado, se descubrió que su implementación es decisiva no solo para la productividad sino también para la sostenibilidad de esas empresas en la Venezuela actual, donde la capacidad de adaptación, a nivel organizacional y personal, es casi una obligación para continuar operando en los niveles proyectados.

PALABRAS CLAVE

Liderazgo adaptativo,
empresas
agropecuarias,
desafíos

DESCRIPTIVE STUDY OF THE IMPLEMENTATION OF ADAPTIVE LEADERSHIP IN VENEZUELAN AGRICULTURAL COMPANIES

Author: Marcos Tovar
mv.marcost@gmail.com

ABSTRACT

In response to the current difficult situation in Venezuela, managers of agricultural companies have focused their efforts on developing effective solutions to the specific problems that arise. Framed in the quantitative positivist paradigm, this study performs a descriptive analysis of the potential benefits that the implementation of the adaptive leadership technique, proposed by Heifetz in (2009), could bring to companies in this sector in the context of the current situation. . Based on the ability to mobilize people to face and solve challenges, mainly comprising two phases: 1) an emergency phase aimed at stabilizing the situation and buying time; and 2) an adaptation phase, where the underlying causes of the crisis are addressed and the ability to thrive in a new reality is created. The organizational adaptability required to face an incessant succession of challenges is beyond anyone's current experience. No one in a position of authority has been here before. The danger in the current Venezuelan economic situation is that people in positions of authority will at some point give in, stagnate, and try to solve problems with short-term solutions. A series of interviews was conducted with a group of managers from different companies in this field, including a couple of international consultants, to evaluate and analyze their experiences related to the impact of the implementation of adaptive leadership for Venezuelan agricultural companies. As a result, it was discovered that its implementation is decisive not only for productivity but also for the sustainability of these companies in today's Venezuela, where the ability to adapt, at the organizational and personal level, is almost an obligation to continue operating at the levels projected.

KEYWORDS: Leadership adaptive, agricultural companies, challenges

INTRODUCCIÓN

El entorno venezolano producto de los últimos años de crisis económica que ha atravesado el país, ha generado que las pocas empresas que permanecen activas necesariamente hayan desarrollado diferentes habilidades, entre las que se destaca la capacidad de adaptación. Para Gómez y Branger. (2009) históricamente Venezuela "...se ha caracterizado por un entorno de negocios impredecible, incierto y turbulento, debido a la alta volatilidad de indicadores económicos producto de la dependencia petrolera que regula la economía, entendiendo que según el ritmo que marque el precio internacional del petróleo se tienen mejores o peores expectativas económicas...". Aunado a esto las políticas económicas de los gobernantes de turno han permitido que la crisis haya llegado a condiciones extremas como las actuales.

Haciendo un poco de historia, Venezuela, entre los años 1930 y 1970, antes de ser un país

dependiente netamente del petróleo, fue un país agrícola por excelencia, logrando ser uno de los referentes en la producción de café, cacao y arroz con niveles de exportación importantes y con un rebaño de vientres bovinos que igualaba a la población del país, siendo la industria agropecuaria la principal fuente de divisas.

Según Clemente y Puente. (2001), "...no fue sino hasta el boom de la explotación petrolera donde la realidad comenzó a cambiar, generándose la primera crisis en los 70's producto de la bonanza económica, que acrecentó el gasto fiscal y desató la inflación"... (p.55), dicha crisis se continua repitiendo en la historia venezolana de forma cíclica y exponencial que dependiendo de la capacidad del gobernante de turno, si éste cuenta con más o menos habilidades para manejar las dificultades, puede afectar no solo el entorno agropecuario, sino también el empresarial. Esto ha conllevado al cierre de una cantidad innumerable de empresas, desempleo, caos social, entre otros grandes problemas.

Desde el año 2000 según Machado (2008), "...ha aumentado la producción de cereales y hortalizas, pero ha disminuido la de oleaginosas, frutas y leguminosas, mientras se mantiene con tendencia a la baja el café, cacao y caña de azúcar. En lo que concierne a la producción animal, hubo un aumento considerablemente en los primeros años de la producción de pollos de engorde, pero no se mantuvo en el tiempo, en la actualidad en todo el sector de producción animal la tendencia es clara hacia la baja, con la excepción de la ganadería bovina que he tenido un ligero repunte en los últimos años"... , debido a que con la escases de materias primas para la elaboración de alimentos concentrados para aves y cerdos, el productor retoma la producción bovina, por ser esta de menor costes de mantenimiento.

En consecuencia, hemos llegado a la debacle de producción nacional, con una baja en producción de proteína de origen animal para el consumo humano y como tal en el consumo per cápita en los últimos tiempos, mucho más acentuada en

aquellos rubros que demandan inversiones a mediano y largo plazo y garantías sobre la propiedad de tierra (frutales, café, cacao, caña de azúcar, ganadería porcina y avícola, entre otras).

Para nadie es un secreto que la producción agropecuaria nacional está reflejando en toda su magnitud la recesión agrícola, la cual contribuye con la de la economía y produce una contracción, igualmente sostenida, en las economías regionales, un incremento en el déficit de balanza comercial agrícola, desempleo, pobreza tanto en el campo como en la ciudad, aunado a una dependencia cada vez más alta de las importaciones para satisfacer el consumo interno. Así pues, ha tenido un alto impacto el embate "socialista" contra el sistema agropecuario venezolano, de los últimos diecinueve años y las consecuencias directas sobre la población; en efecto, son alrededor de diecisiete estados donde la agricultura es la principal actividad económica y más de diez donde es prácticamente la única. Es decir, cada

día nos hacemos más vulnerables desde el punto de vista alimentario.

En una investigación realizada por Briceño (2018), se muestran una serie de situaciones y/o factores agravantes que han complicado la situación de la agricultura en Venezuela, representadas por:

1. La intervención de la propiedad agraria.
2. La caída de los precios reales a nivel del productor.
3. La competencia de las importaciones.
4. Limitados recursos de la banca pública y privada para financiar la actividad agrícola.
5. El incremento de la inseguridad rural.
6. La dispersión de la inversión pública.
7. La brecha entre la oferta y la demanda tecnológica.
8. La obsolescencia de maquinarias, equipos junto con el desequilibrio climático.
9. Las fallas de abastecimiento de fertilizantes, agroquímicos, repuestos, lubricantes,

combustibles cauchos e insumos.

10. Una compleja red de instituciones sectoriales, la intervención de la comercialización.

La crisis productiva del sector agrícola evidenciada en 12 años de caída sostenida, derivada, básicamente y entre otros factores, de la intromisión del Estado venezolano en el mercado, mediante la centralización de la distribución de materias primas, el acceso a las divisas e importaciones, así como la interrupción de la distribución de la mercancía, junto con la imposición de controles de precios que debilitaron a los productores hasta llevarlos a condiciones precarias y de dependencia. Desde el año 1999, los gobiernos que reivindicaban la revolución bolivariana han venido afectando la producción agropecuaria con políticas que atentan contra la propiedad privada en el campo y la existencia de un mercado competitivo de alimentos capaz de asegurar una producción suficiente.

Según la percepción de lo antes expuesto y con la primera Ley de Tierras del año 2000 comenzó una estrategia de cerco contra productores, con la excusa de luchar contra el latifundio, y como resultado existe una disminución de más de 50% de la superficie cultivada en el país. De ahí que, paralelamente los consumidores finales también sufren las consecuencias: la escasez —combustible para la inflación— y las cadenas de comercialización de los productos del campo encarecen los alimentos. Además, el poder adquisitivo de los venezolanos se ha deteriorado con tanta fuerza que la alimentación, la prioridad, se basa en una dieta poco balanceada y que deja de lado la ingesta de frutas, vegetales y proteínas como fuentes fundamentales de su salud.

Aquí vale destacar que, en los actuales momentos, se registran esfuerzos limitados para incrementar la producción, como en soya y cacao, donde productores han decidido invertir recursos propios, prescindiendo de subsidios y dotación de insumos, pero no se puede hablar

de una recuperación real de un sector estratégico para la subsistencia de cualquier sociedad.

Por tanto, las prácticas gerenciales deben adaptarse también a este tipo de situaciones, ya que el mercado es muy cambiante, fluctuando de forma drástica debido a que la oferta no se ajusta a la demanda, considerando el hecho de una oferta temporal para una demanda permanente. Condición que afecta los precios conllevando a la existencia de intermediarios dispuestos a comprar, almacenar, transportar o transformar los productos para entregarlos al consumidor a medida que sean requeridos.

Ante este panorama las empresas agropecuarias que han podido sobrevivir a la crisis, necesariamente han desarrollado la capacidad de adaptación como una de sus principales fortalezas y más allá de eso, las organizaciones más exitosas emplean el liderazgo adaptativo como apalancamiento y empoderamiento, de su personal para continuar funcionando y produciendo

en los niveles que lo hacen. Según Heifetz *et al* (2012):

“...En lugar de esconderse, aprovechan la oportunidad de momentos como el actual para golpear el botón de reinicio de la organización. Ellos usan la turbulencia del presente para construir y traer la conclusión del pasado. En el proceso, cambian las reglas clave del juego, remodelan partes de la organización, y redefinen el trabajo que hacen las personas”. (p.237).

Esta visión, desde el plano ontológico, permitió al investigador identificar las características del liderazgo adaptativo tales como:

1. Mentalidad experimental.
2. Generar conexión con los valores, las creencias y ansiedades de los seguidores.
3. Crear cambios de acuerdo a las exigencias del ambiente.

Posteriormente los conceptos centrales de la teoría como son:

1. La adaptación.
2. El desafío técnico.
3. El desafío adaptativo.

4. La zona de desequilibrio productivo.

En este orden de ideas, se analizaron dichas características y los conceptos centrales utilizados por los autores del liderazgo adaptativo en sus afirmaciones respecto a la teoría. Con el objetivo de identificar las similitudes con los siguientes estilos de liderazgo: enfoque de los rasgos, enfoque del comportamiento, enfoque situacional, liderazgo transformacional, liderazgo carismático y liderazgo espiritual. Posteriormente se encontraron semejanzas con las siguientes disciplinas: sociología, biología evolucionista, ciencia política, estrategia, cultura organizacional y gestión del conocimiento.

Frente a la situación planteada y siguiendo con los lineamientos que esbozan los métodos de investigación. El presente artículo está enmarcado en el paradigma positivista cuantitativo, por tanto, realiza un análisis descriptivo de los beneficios potenciales que la implementación de la técnica de liderazgo adaptativo, propuesta por Heifetz en (2009),

podría aportar a las empresas de este sector en el contexto de la situación actual.

Basado en la capacidad de movilizar a las personas para enfrentar y resolver desafíos, comprendiendo principalmente dos fases:

1. Una fase de emergencia destinada a estabilizar la situación y ganar tiempo.
2. una fase de adaptación, donde se abordan las causas subyacentes de la crisis y se crea la capacidad de prosperar en una nueva realidad cerrando finalmente con un constructo sobre el liderazgo adaptativo en las empresas agropecuarias venezolanas.

ESTADO DE DESARROLLO

El Liderazgo

Desarrollar líderes es la preocupación perenne de nuestro tiempo, el grupo de Volini y Cols (2019), advierten que:

“...el 85% de los participantes de la encuesta de tendencias globales de capital humano considera que es un tema importante o muy importante, en tanto que el 81% afirma que los “líderes del siglo 21” se enfrentan a requisitos únicos y nuevos”. (p.36).

Para ser eficaces en el siglo 21, los líderes deben adoptar un nuevo enfoque que les permita alcanzar los objetivos de negocio tradicionales, un enfoque que considere el nuevo contexto en cual los objetivos deben ser alcanzados, y que haga uso de las nuevas competencias críticas incluyendo el liderazgo a través del cambio, la ambigüedad, la incertidumbre, la comprensión de las tecnologías cognitivas y basadas en la IA, para llegar cumplir dichos objetivos.

Según García (Citado en Gil y Cols, 2011) “...Explica que los contextos organizacionales por sus características y su diversidad suponen un importante caldo de cultivo para el desarrollo de numerosas modalidades de liderazgo

y de líderes” (p. 38-47). Sin duda alguna una de las áreas de mayor crecimiento bibliográfico en la última década ha sido el liderazgo, encontrándose libros y artículos para todos los gustos, por ejemplo, una búsqueda en la librería electrónica de Amazon.com realizada en febrero 2017 arroja más 219.000 entradas bajo “*leadership*” como tema.

Bajo esta perspectiva realizar una revisión hermenéutica del liderazgo es bastante compleja, si bien el liderazgo ha estado presente desde los albores de la humanidad, Según House y Aditya (1997), “los primeros aportes sobre esta rama fueron realizados a partir de 1930, cuando se torna en un estudio sistemático de la ciencia social”. Son múltiples las definiciones que se encuentran sobre el liderazgo, encontrando la definición de Lussier y Achua (2002), como “el proceso de influenciar entre un líder y sus seguidores para alcanzar los objetivos organizacionales”.

Por su parte Davis y Newstrom (1992), indican que “Es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos

definidos”. (p.45). Así mismo Clinton (2011), lo definen “En el contexto bíblico, el liderazgo es la capacidad y la responsabilidad dada por Dios para influenciar un grupo específico de su pueblo, hacia el propósito que Él tiene para el grupo”, finalmente para Northouse (2011), “Es el proceso por la cual un individuo influye a un grupo de individuos para lograr una meta común” (p.65).

Sin embargo, luego de revisar diferentes autores, Ospina (2013), concluye de manera relevante la forma como...

“Se comprende al liderazgo como un ejercicio de apoyo y entrega hacia los demás de tal forma que, mediante su correcta aplicación permite permear un comportamiento hacia todos e influir positiva o negativamente en un grupo en específico, con la finalidad de alcanzar en conjunto los objetivos propuestos a través de las metas previamente establecidas de carácter beneficioso, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo”. (p.45).

El liderazgo Adaptativo

De acuerdo con sus autores, el liderazgo adaptativo es la capacidad de una persona para resolver problemas complejos que se presentan en las organizaciones. Según Heifetz *et al.* (2012)

“El liderazgo adaptativo requiere habilidades de improvisación, capacidad de procesar información con rapidez y una visión para experimentar con prudencia entre las variantes que convergen en las organizaciones de cualquier tipo, dado que son estas variables las que servirán para dilucidar los dos tipos de problemas que son identificados por el liderazgo adaptativo: problemas técnicos, que básicamente son dificultades que se presentan constantemente y en consecuencia las soluciones son conocidas y aplicadas por las personas a las que les competen estas tareas; los segundos son los problemas adaptativos los cuales requieren innovación para solucionarlos porque son problemas no frecuentes y que su solución es difícil de encontrar”. (p.25)

En este orden de ideas es importante considerar los conceptos centrales, de los cuales según los autores mencionados anteriormente, se debe partir con la definición de adaptación: la cual es el cambio de valores, creencias o conductas que se encuentran arraigadas en las personas y que pueden estar generando algún grado de insatisfacción o que representan barreras en el desarrollo de posibles soluciones. De segundo tenemos el Desafío técnico: el cual resuelve mediante una solución conocida y aceptada como consecuencia de haberse dado dicha situación con anterioridad, existiendo consenso acerca de qué se debe hacer ante la situación X independientemente de que se tengan o no los.

En tercer lugar, el Desafío adaptativo: son aquellos que no se han presentado antes, en consecuencia, para solucionarlos es necesario modificar las prioridades, las creencias y los hábitos de las personas. Finalmente, el concepto de Zona de desequilibrio productivo la cual consiste en: generar un estado de

estrés o malestar en las personas en donde se ven obligadas y retadas a generar algo nuevo.

En este contexto podemos ejemplificar a través de la analogía del padecimiento de una enfermedad grave como el cáncer, plantea un problema técnico y uno un adaptativo, que será esencial distinguir para enfrentarse a cada uno de ellos de manera efectiva. Por un lado, el problema técnico es la determinación por parte del profesional del tratamiento médico adecuado que la persona debe recibir en función del tipo de cáncer detectado, de lo avanzado que esté, de la edad que tenga el paciente.

Por otra parte, el problema adaptativo es la forma que tendrá el paciente de enfrentarse a la enfermedad siendo, a partir de ese momento, una condición de vida para la persona: ¿cómo se lo va a comunicar a sus familiares? ¿cómo va a llevar su vida cotidiana? ¿seguirá trabajando o su salud y/o estado psíquico no se lo van a permitir?, etc. Los problemas o desafíos adaptativos son aquellas situaciones para las que

no existe una única respuesta correcta y ya determinada, por lo que, la persona deberá actuar en base a su conocimiento y experiencia, evaluando la situación y las alternativas, y ejecutando las posibles soluciones bajo un modelo de prueba – error, al no tener certidumbre sobre la solución adecuada.

El liderazgo adaptativo desarrollado por Heifetz (1994)

“Se centra en movilizar a la gente para que enfrente sus problemas, encare decisiones dolorosas y aprenda nuevas formas de ser. Donde movilizar implica motivar, organizar y focalizar la atención. Logrando como objetivo final, abordar problemas difíciles que requieran clarificar valores y generar progreso”. (p.119)

Si bien la medida del liderazgo en general es el progreso en la solución de problemas, en el adaptativo, las comunidades logran ese progreso porque sus autoridades las desafían y ayudan a hacerlo, además la responsabilidad de lo que se obtenga es conjunta. Siguiendo con

Contreras y Castro (2013), quienes plantean que el liderazgo adaptativo:

“Es concebido como un fenómeno social y relacional producto de la interacción entre las personas, cuyos propósitos deberán orientarse hacia: 1) facilitar la interpretación de las visiones y expectativas colectivas de los agentes que participan directa e indirectamente en las organizaciones; 2) promover la adaptación del sistema a su entorno a través de la movilización del poder entre sus miembros; 3) potenciar la diversidad personal a través del reconocimiento de las habilidades particulares, y 4) generar, a través de la comunicación, contextos propicios para la creatividad e innovación, en donde la virtud más importante es la confianza. Por lo tanto, tal y como lo plantea el autor, el liderazgo además de llevar a los trabajadores a cumplir unos objetivos propuestos, debe corresponder en línea directa con la motivación gestionada por su líder”(p.42)

La teoría sobre el liderazgo adaptativo señala que, si bien el liderazgo es la base para alcanzar las

metas propuestas de cualquier organización, sin embargo, puede carecer de utilidad si no posee la habilidad de adaptarse a los cambios del mercado, de la cultura, de la globalización, entre otros. El liderazgo adaptativo ha llegado a ser una de las teorías contemporáneas más conocidas en el campo de los estudios en liderazgo, desde este punto de vista el liderazgo no consiste simplemente en el ejercicio de la influencia, sino en movilizar a los colaboradores para que sean capaces de enfrentar desafíos adaptativos.

Por tanto, siguiendo a Heifetz (2012), son cinco las principales características necesarias para la implementación del liderazgo adaptativo la cuales contrastaremos contra la realidad del sector. Como punto inicial tenemos:

1. “Nombrar lo Innombrable” es decir fomentar el dialogo abierto, En la organización adaptativa no deberían existir ideas o propuestas tabú o prohibidos, su exposición como su debate deben ser considerados elementos de

enriquecimiento de la organización para su evolución. Por tanto, se fomenta el debate tanto abierto como sincero de los temas que puedan resultar relevantes para la organización, encajen o no con las directrices tradicionales de la empresa. Como punto clave encontramos a los líderes quienes deben “nombrar lo innombrable” motivando a sus seguidores a hacerlo también, de esta forma frenar a aquellas personas que son provocadores natos y generadores de conflictos.

2. “Compartir la responsabilidad por el futuro de la empresa” (Superar las barreras organizativas): Los departamentos en los que se encuentra dividida una empresa suelen estar muy definidos, con unas tareas asociadas a cada puesto; estas barreras entre departamentos pueden

llegar a crear cierta rivalidad entre ellos, lo cual no va a facilitar que la empresa se desarrolle de forma óptima. Sin embargo, las personas que forman una empresa adaptativa comparten la responsabilidad por el futuro de la empresa, por encima de pertenecer a un departamento concreto y de tener unas tareas específicas a realizar. Heifetz y sus compañeros consideran que esta actitud se puede promover de diferentes maneras: debatiendo en las reuniones temas que van más allá de cada departamento, implicándose unos departamentos con otros si surgen problemas complejos en alguno de ellos, intercambiando personal entre departamentos cuando pueda resultar de ayuda, estableciendo un sistema de retribución y de recompensa

que sea resultado de la empresa en conjunto en vez de las unidades individuales.

3. “Valorar la independencia de criterio”: Como hemos mencionado, es importante tener en mente que los líderes no tienen todas las respuestas y que éstos pueden cambiar de opinión al intercambiar ideas con el resto de su equipo. De ahí que, esta idea debe ser fomentada por los líderes, quiénes deberán evitar cargar con la responsabilidad de “conocer siempre la verdad” y asumir como elemento positivo el no ser imprescindibles para su organización. De hecho, lo ideal en una organización adaptativa es que los líderes potencien las capacidades del equipo, compartiendo elementos tradicionalmente asociados al líder (respuestas, iniciativa, soluciones...) con miembros

de su organización, facilitando su toma de iniciativa en base a su propio criterio, no necesariamente coincidente o dependiente del líder, y evitando su “indispensabilidad”.

4. “Desarrollar la capacidad de liderazgo”: Una organización adaptativa está formada por personas que tienen visión a largo plazo y que muestran interés en el futuro de la compañía, más allá de sus objetivos personales específicos en su ubicación organizativa. Por tanto, Los líderes deben fomentar este compromiso en los miembros de la organización, comprometiéndose ellos mismos a su vez con ese desarrollo individualizado y enseñando a liderar a su equipo directo. Con ello, los líderes facilitan a sus mandos medios a tener

capacidades clave para ejercer su función.

5. “Institucionalizar la reflexión y el aprendizaje continuado”: Los miembros de una compañía son tradicionalmente recompensados (en términos económicos y/o a través de promociones en la organización) por llevar a cabo ciertas conductas que les han permitido resolver los problemas que se han ido presentando. Esa cultura de “resolución-recompensa” dificulta de forma natural admitir que, en ocasiones (ante problemas adaptativos), se desconoce la respuesta. Sin embargo, los líderes adaptativos deben ser conscientes de ello, aceptarlo como natural, aceptar incluso el error en las soluciones adoptadas y mantener una cultura de aprendizaje continuo, identificar ¿qué no saben? y

¿qué deben aprender o descubrir ante situaciones o problemas inéditos? Los autores, recomiendan destacar los errores como “experiencias de sabiduría” para aprender de ellas, como una manera de fomentar esta última característica de las empresas adaptativas.

Toma de decisiones en la empresa agropecuaria

Las economías se segregan por sectores donde cada uno tiene un dinamismo que le es propio. Cuanto más dinámico es existe una mayor cantidad de decisiones estratégicas a ser tomadas, dentro de las cuales podemos ejemplificar las siguientes, el abastecer nuevos mercados, investigar nuevos productos, si se modifican los precios, el invertir más o menos en publicidad. Bajo este contexto el agro, como se ha visto, al trabajar con seres vivos y competir en un mercado de commodities tiene per se, una dinámica más lenta, debido a la gran cantidad de decisiones no

estratégicas, sino más bien tácticas u operativas.

Dichas decisiones pasan principalmente por definir los recursos que se pondrán en juego para el conjunto de actividades que se desarrollaran y la tecnología que van a utilizar. Una de las pocas decisiones estratégicas que se toman en el agro es el lugar en que se va a producir. No todos los lugares sirven para las mismas producciones. Esto es clave. Por esto es fundamental el análisis de suelo, de clima, de agua. Una vez definido el lugar, la gran mayoría de las variables macro del negocio quedan definidas.

La agricultura venezolana entra dentro del ejemplo anterior, padeciendo una enfermedad terrible que la está llevando a sus peores números productivos en la historia de nuestro país, vemos con preocupación, cómo en cifras del Banco Central de Venezuela y del Ministerio de Agricultura y Tierras (2017), solo en uno (1) de los principales once rubros vegetales del país, se alcanzó el 30% de autoabastecimiento. Lo cual le

confiere al país una alta vulnerabilidad alimentaria por su dependencia de las importaciones, situación agravada en los tres últimos años por la caída del ingreso petrolero.

Trayectoria del desarrollo del liderazgo adaptativo en las empresas agropecuarias venezolanas.

Las empresas venezolanas llevan casi dos décadas operando en entornos cada vez más hostiles. Es así como, a la inestabilidad económica que caracteriza la economía venezolana desde la década de los ochenta, según Céspedes *et al.* (2009), “se le ha sumado ahora la incertidumbre institucional, lo que ha terminado por acentuar el declive de la poca inversión privada que prevalece desde principio de los ochenta”. Mientras que Machado (2008) añade “una política de estado acompañada por la máxima intervención del gobierno sobre el sistema agroalimentario venezolano; una historia en la que las intervenciones gubernamentales han sido frecuentes y poco acertadas”(p. 58)

Como se consideró anteriormente, Machado (Ob Cit.), define al entorno agropecuario como:

“Granjas avícolas, porcinas, fincas ganaderas o netamente agrícolas se les debe sumar la sombra constante de las expropiaciones ocurridas en la última década (más de tres millones de hectáreas y en algunos casos los dueños han sido forzados a llegar a acuerdos con el gobierno), la Constitución de 1999, la Ley de tierras de 2001 y la correspondiente a costas y espacios acuáticos del mismo año se encuentran alineadas con una política restrictiva de los derechos de propiedad”. (p.54).

A esto debemos sumar la alta dependencia de importaciones de insumos o materias primas, la baja oportunidad de adquisición de divisas para realizar las importaciones necesarias, altos costos de producción con un precio de mercado regulado establecido por el gobierno y sin ningún tipo de análisis financiero, resultan siendo los principales problemas que amenazan cada vez

más con acabar la producción agrícola privada nacional.

Bajo este panorama nada alentador los productores venezolanos han tenido que desarrollar diferentes habilidades, donde la capacidad de adaptación resulta una obligación para continuar con el desarrollo de las actividades productivas, ya que, hasta el insumo más básico resulta difícil de conseguir en la actualidad. Céspedes *et al.* (2009), comenta que:

“Es en este entorno en el que deben planificar los gerentes de las empresas agropecuarias privadas venezolanas, donde aquella famosa frase de indica “Es muy difícil hacer pronósticos, y sobre todo cuando se trata de futuro”, se queda corta para describir la realidad a la que deben hacer frente los gerentes”. (p.45).

En este contexto, la planificación, las estrategias y las decisiones ocurren en un plano superior de volatilidad e incertidumbre, puesto que la mayor parte de las veces no se tiene certeza ni siquiera de los parámetros más básicos. Esto ha llevado a que los

líderes desarrollen su entorno aplicando el liderazgo adaptativo con alta frecuencia, buscando en el conocimiento acumulado de su equipo las posibles soluciones a los problemas.

Lo anterior requiere considerar un factor no menos importante y condicionante sobre todo en la movilidad de persona entre diferentes departamentos aprovechando al máximo las habilidades de las personas, dicho factor ha sido la migración de profesionales fuera del agro e incluso fuera del país, la pérdida de personal capacitado está haciendo cada vez más que los gerentes deban mover sus mandos intermedios de un departamento a otro, fusionándolos en algunos casos, en otros asumiendo ambas responsabilidades y en otros, ellos mismos asumir responsabilidades de dirección de departamentos que en el pasado tenían un supervisor o líder.

METODOLOGÍA

El presente ensayo, presenta un enfoque cuantitativo, dentro del cual,

se realizó una entrevista a profundidad a 20 gerentes de empresas agropecuarias del país y a dos consultores internacionales, como instrumento de recolección de información, consultándoles su opinión sobre:

1. ¿Cuál es la frecuencia de resolución de problemas técnicos con soluciones innovadoras adaptativas?
2. ¿Cuál es el impacto de estas sobre la continuidad de la organización?

Posteriormente con el resultado de sus respuestas se realizó un análisis descriptivo sobre el impacto de la implementación del liderazgo adaptativo en las empresas agropecuarias venezolanas, seguido de unas reflexiones finales.

RESULTADOS

En cuanto a la primera pregunta sobre la frecuencia de resolución de problemas técnicos con soluciones innovadoras adaptativas, las respuestas fueron variables y amplias en su contenido, encontrando que el

60% de los entrevistados aprueban la implementación de estas, al mismo tiempo, estos representan empresas mucho más sólidas y productivas, en relación con aquellos gerentes que no le dieron una importancia considerable, quienes son directivos de empresas que están con bajos niveles de producción e incluso cercanos al cierre o venta de la organización.

En este punto fue clave para muchos de los líderes el reconocer que ellos no tenían la respuesta a todos los problemas, encontrando que en mucho de los casos las soluciones y/o alternativas tomadas para la solución del conflicto provino de los mandos medios o incluso los bajos, con base en la experiencia práctica de los mismos en su operar rutinario. Este resultado es comparable con lo indicado por Heifetz, (1997), quien explica que

“Las tensiones sociales son claves para el ejercicio de este liderazgo por que saca lo mejor en medio del conflicto, al desafiar las normas y lo preestablecido, y al incomodar a la gente,

pero sin llevarla más allá de sus límites”(p.130).

Como se afirmó arriba, a esto se le llama regular el estrés. Por su parte Gil., *et al* (2011), comentan que “el liderazgo adaptativo promueve el aprendizaje, la creatividad y la adaptabilidad de los equipos de trabajo al permitir que se realicen actividades para un cambio emergente implicando a los demás para afrontar los retos”. (p.42). Por tanto, resulta indispensable la utilización del conocimiento del equipo obtenido durante años de trabajo en conjunto, esto será la base para la toma de decisiones relevantes en la solución de problemas.

Con relación a la segunda pregunta sobre el impacto de la implementación de esta habilidad sobre la continuidad de la organización, el resultado es más contundente al de la pregunta anterior, el 80% de los entrevistados estuvo a favor del alto impacto de implementar este tipo de liderazgo, encontrando además que entre ellos, fue común escuchar la cantidad de desafíos resueltos gracias a la capacidad de

adaptación e innovación del personal a su cargo.

Así mismo, fue común encontrar que sin la solución adaptativa probablemente los niveles de producción no hubieran sido posibles de alcanzar, por su parte, a quienes no les parecía importante esta implementación insistían en explicar las fallas productivas causadas por la dificultad de adquirir insumos, materias primas, equipos, tratamientos entre otros, centrándose entonces en tratar de resolver problemas técnicos con respuestas técnicas sin lograr resultados satisfactorios, estancándose y afectando la producción.

En esta respuesta el comentario adicional relevante y asociado a la implementación del liderazgo adaptativo en las organizaciones estuvo orientado a lo que conocemos como “Nombrar lo Innombrable”, el fomentar que todas las personas dentro de la organización puedan hablar sobre el problema real, conocer la situación real, poder colaborar con iniciativas, ideas, alternativas aplicables en medio de la crisis, esto

fomento un mayor sentido de pertenencia en la mayoría de las organizaciones, siendo clave en el mantenimiento de la producción.

Dichas respuestas son comparables con lo encontrado por Heifetz (1997), al explicar que:

“Las soluciones a los problemas adaptativos se encuentran en las nuevas actitudes, competencias y en la coordinación de las personas que, precisamente están implicadas en el problema. Y las autoridades han de movilizar a sus equipos para que lleven a cabo esta tarea tan compleja en lugar de resolver esta tarea directamente”. (p.147).

Siguiendo con Heifetz (2016), encontramos que:

“Los motivos por los que los niveles de aplicación de las soluciones encontradas son tan reducidos es que no han tenido en cuenta la dimensión humana a la hora de diagnosticar el desafío adaptativo, así como la tendencia a tratar la tarea diagnóstica como cualquier otra tarea analítica y experta que puede separarse de las

dimensiones humanas, políticas y culturales de la situación". (p.125).

Consideremos también que Gil., *et al.* (2011), explican que:

"Kozlowski, Watola, Jensen, Kim y Botero en el (2009) elaboraron un modelo de liderazgo adaptativo, contingente, continuo y flexible, que se adapta a las contingencias de la tarea, las cargas de trabajo, las competencias de los miembros y las relaciones entre ellos, donde el rol del líder puede pasar a los miembros y rotar entre ellos en función de la circunstancia". (p.40).

Al entrevistar a los consultores internacionales sobre su experiencia acerca del liderazgo adaptativo su respuesta fue a favor de la aplicación e implementación de este y lo consideran de suma importancia dentro de las organizaciones, mucho más en la realidad actual que vive el país. Si bien algunos de ellos basaron en que más que un liderazgo adaptativo en el sector requerimos por lo menos de líderes con conocimientos y formación gerencial, que comprendan de mejor manera las

estrategias que deben plantearse, así como las tecnologías disponibles para esto. No podemos continuar desarrollando estrategias antiguas ante situaciones tan complejas como la crisis política actual, la situación sanitaria, o la hiperinflación.

CONCLUSIONES

En la historia de Latinoamérica solo han existido dos casos de intervenciones del estado comparables con la que se está dando en Venezuela y fueron durante el gobierno de Velasco Alvarado en Perú y la Cuba comunista. En ambas experiencias el resultado fue escasez de alimentos y deterioro de la producción. El entorno actual venezolano ha llevado a los líderes y gerentes de las empresas agropecuarias a implementar el liderazgo adaptativo como medida paliativa a la situación, ya que en medio de las dificultades del país es necesaria la búsqueda de soluciones efectivas para la continuidad del proceso productivo, con base en el conocimiento teórico y técnico

adquirido por todos los involucrados en el problema.

Para lograr que el equipo se estimule a buscar la solución a los desafíos se debe tener presente que el líder debe promover el aprendizaje, la creatividad y la adaptabilidad del equipo de trabajo, con base en tres ejes de complejidad como lo son, el cognitivo, el social y el conductual, pudiendo abordar los acontecimientos desde distintas perspectivas, desempeñar distintos roles y ejecutar distintas conductas en función a la situación presentada. Por lo tanto, como indican Forbes (2017), “al estar cada vez más arraigados a nivel mundial como sociedad, la comprensión, la apreciación y el aprovechamiento de las diferencias se vuelven cruciales para un liderazgo efectivo”. Al mismo tiempo las investigaciones de García (2015), demuestran que “los seguidores cumplen una función determinante al ser un elemento de alto valor, poseer un papel activo en la selección del estilo de liderazgo y en la teoría desde la cual se le evaluará al líder”.

Así mismo se coincide con Grossi (2019) al encontrar que “el liderazgo adaptativo es una fuerza emergente de abajo hacia arriba” caracterizada por agentes que se unen para lograr una respuesta adaptativa, que durante este proceso las interacciones entre líderes y seguidores pasan de posiciones a roles, representando ese papel líder-seguidor como una representación social propia.

Todo lo anterior permite develar que, el liderazgo per se, es un proceso emergente, adaptativo y complejo, de forma que no se deben analizar únicamente y de forma aisladas los factores individuales, sino las interacciones entre ellos a lo largo del tiempo. Se debe comprender que los líderes de hoy necesitan:

- 1) Implicar y comprometer a los seguidores.
- 2) Modelar el camino (misión, visión y valores).
- 3) Actuar proactivamente.
- 4) Huir de atajos.

Esto debido a que el liderazgo efectivo, es un proceso de desarrollo a largo plazo, por lo que se debe dar

más importancia la incertidumbre, al liderar con una orientación caracterizada por la vitalidad, improvisación, liviandad, autenticidad y capacidad de aprendizaje. Adicionalmente, otro factor importante es la necesidad constante de innovación y adaptación de nuevas tecnologías, siendo este un punto de reflexión entre los gerentes consultados, al entender que se debe seguir teniendo esta habilidad de innovación y desarrollo aun cuando la situación económica mejore o cuando vuelvan las épocas de las vacas gordas, como expresión para referirse a lo que es por cultura nacional en la época de bonanza y abundancia, en la cual, justamente menos avances tecnológicos y empresariales se logran.

El desarrollo del liderazgo adaptativo resulta ser determinante en la producción y permanencia en el tiempo de la empresa, acentuándose en la actualidad venezolana, donde la capacidad de adaptación resulta indispensable para continuar trabajando en los niveles esperados o proyectados, por tal razón, los que no

logren implementar esta estrategia entre el líder y su personal estarán condenados al fracaso.

REFERENCIAS

- Briceño, G., (2018) **La situación Agrícola de Venezuela, una Aproximación al Problema y Líneas de Acción para Resolverlo en el Corto Plazo**. Disponible en: <http://redagroalimentaria.org/arcivos/documentos/Situaci%C3%B3n%20del%20agricultura%20en%20venezuela%20GB.pdf>
- Céspedes, J., Molina, C., Pablo, E., y Santos, M., (2009). **Empresas Venezolanas: Una Década Operando en Entornos Adversos. Estrategias en Tiempos de Turbulencia**. Ediciones IESA.
- Clemente, L., y Puente A., (2001). **Choques Externos y Volatilidad en Venezuela**. Caracas. Corporación andina de fomento-Proyecto andino de competitividad. Chile.
- Clinton, R. (2011). **Formación de un Líder. Reconociendo las Lecciones y Etapas del Desarrollo del Liderazgo**. Disponible en: <https://es.scribd.com/document/75731409/j-Robert-Clinton-Formacion-de-Un-Lider>
- Contreras, F. V., & Castro, G. A. (2013). **Liderazgo, Poder y Movilización Organizacional**.

- Estudios Gerenciales, 29 (126), 72-76.
- Contreras, M., (2013). **Apuntes sobre Liderazgo**. BID Sector de conocimiento y aprendizaje. INDES.
- Davis, K., y Newstrom, J., (2003). **Comportamiento Humano en el trabajo**. México: McGraw-Hill.
- Volini, E., Indranil R., Brad D., Schwartz, J. Deloitte Insights, (2019) **Liderando la Empresa Social: Reinención con un Enfoque Humano. Tendencias Globales del Capital Humano**. 2019. Tomado de www.deloitte.com.
- Forbes Coaches Council. (2017). **16 Essencial Leadership Skill for the Workplace of Tomorrow**. Obtenido de Forbes: www.forbes.com.
- García Solarte, M. (2015). **Papel de los Seguidores en el Desarrollo de las Teorías de Liderazgo Organizacional**. Apuntes CEMES(34), 155-184.
- Gil, F., Alcover, C., Rico, R., y Sánchez-Manzanares., M., (2011) **Nuevas Formas de Liderazgos en Equipos de Trabajo**. Papeles del psicólogo, Volumen 32(1), Pagina 38-47.
- Gómez, P., y Branger, F., (2009). **Supervivencia y adaptación en Venezuela: dos experiencias, Estrategias en tiempos de turbulencia**. Ediciones IESA.
- Grossi, C. (2019). **Seguidores y Liderazgo Adaptativo**. Revista Diferencias. Teoría social contemporánea. Disponible en: <http://diferencias.com.ar/congreso/ICLTS2015/wp/wp-content/uploads/2019/04/PON-Mesa46-Grossi.pdf>.
- Heifetz, R. A. (1994). **Liderazgo sin Respuestas Fáciles**. Londres, Inglaterra: Harvard University Press.
- Heifetz, R., & Linsky, M. (2016). **Liderazgo sin Límites: manual de supervivencia para mánager**.
- Heifetz, R., (1997). **Liderazgo sin Respuestas Fáciles**. Barcelona: Paidós.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2012). **La Practica del Liderazgo Adaptativo**. Buenos Aires: Paidós Boston
- House, R., y Aditya, R., (1997). **The Social Scientific, Study of Leadership: Quo Vadis?**. Pennsylvania: Journal of Management.
- Lussier, R. y Achua C., (2002). **Liderazgo**. Editorial Thomson. México.
- Machado, C., (2008) **La Inseguridad Alimentaria**. Debates IESA. Volumen XVIII, Numero 3. Pag. 54 a 60
- Northouse, P. G. 2001. **Leadership, Theory and Practice**. Sage, Thousand Oaks, California.

Ospina, R., (2013). **La Adaptación al Cambio y el Servicio: Claves del Liderazgo en el Mejoramiento de la Productividad en las Organizaciones.** Revista de estudios avanzados de liderazgo (REAL). Volumen 1, Numero 2. Regent University school of Business and Leadership.

