

5.C.- Competencias esenciales de liderazgo. ¿Qué hacen los líderes eficaces?

Todo proceso de cambio exige la implicación de diferentes profesionales que pueden actuar como dinamizadores del cambio o como destinatarios del mismo. Surge así el **agente de cambio** como el profesional que capitaliza las acciones que pueden promover y dirigir el cambio. Más allá de la necesaria implicación de todos los efectivos de la organización, precisamos de una figura que sea capaz de canalizar toda la información que se produzca, conozca el sistema organizacional, los umbrales de tolerancia, las alianzas formales y conexiones, la credibilidad de la mayor experiencia y autoridad y otros factores decisivos en los procesos de cambio.

Es indudable que la acción del agente de cambio se potenciará si existen condiciones adecuadas como, por ejemplo: una cultura que valora el cambio como positivo, la existencia de mecanismos dirigidos a la implicación de las personas (i.e., comunicación positiva y constante, motivación, refuerzos positivos, atención a las ansiedades del grupo) y una planificación que prevea acciones para vencer las resistencias (i.e., acompañamiento, formación, asesoramiento, recursos).

Sus competencias generales podrían ser algunas de las mencionadas por Pont y Teixidor (2002):

- Competencia para comprender la complejidad del ser humano, su percepción, reacciones cognitivas y emotivas frente al cambio y sus motivaciones personales y profesionales.
- Competencia para actuar en el marco de unos valores éticos con vistas a la promoción del cambio.
- Competencia para conocer y comprender ideologías, contexto, tradiciones, culturas, creencias y valores de las organizaciones y de las personas afectadas por el cambio.
- Competencia para liderar y para influir en los equipos, motivar a las personas y descubrir su potencial, desarrollar un clima de confianza y crear sentimientos de implicación proactiva.



- Competencia para la planificación y desarrollo de estrategias para actuar en la complejidad y liderar un cambio planificado.
- Competencia para efectuar el seguimiento y la integración del cambio.

Las personas que lideren los cambios deben tener gran parte de las competencias mencionadas. Deben, además, ser un ejemplo y referente de las actitudes que se desean desarrollar, mejorando así su credibilidad y con ella la aceptación y la autoridad moral para impulsarlo. Es indispensable que el agente de cambio demuestre voluntad, la fuerza necesaria y la convicción para vencer los obstáculos que se vayan presentando. No se trata de realizar actos de fe, sino de estar íntimamente persuadido de que el cambio a efectuar es positivo para las personas y la organización.

Por ello, y más allá de caracterizar al agente de cambio o señalar referentes para su actuación y formación, nos parece importante resaltar criterios que guíen su intervención. Remarcamos, al respecto, tres significativos:

a.) Primar la visión global

Se precisan visiones globales (la calidad está en el total y no sólo en las partes), compromisos generales y dinámicas de visión global. La estrategia de dividir y gestionar los centros educativos por “trocitos” ya no tiene sentido, ya que puede servir para gestionar, pero no para avanzar. La idea de un liderazgo global ya fue mencionada por Kreitner y Kinicki (1996) cuando especifica la necesidad de desarrollar habilidades globales si los líderes quieren ser eficaces en contextos multiculturales (cuadro 2).

Cuadro2: Habilidades propias de los líderes globales referidas a contextos multiculturales (Kreitner v Kinicki. 1996: 46)

Habilidad	Descripción
Perspectiva global	Ampliar la atención de uno o dos países a una perspectiva empresarial global.
Interés cultural	Familiarizarse con muchas culturas.
Apreciación de las sinergias culturales	Aprender la dinámica de las situaciones multiculturales
Adaptabilidad cultural	Ser capaz de vivir y trabajar eficazmente en muchas culturas diferentes.
Comunicación transcultural	Comprometerse con la interacción transcultural de cada día, sea en su propio país o en uno ajeno.
Colaboración transcultural	Trabajar eficazmente en equipos multiculturales en los que todos son iguales.

Habilidad	Descripción
Adquisición de experiencia en el extranjero	Ascender en la carrera laboral yendo de un país a otro, en lugar de aceptar con frecuencia trabajos en el propio país.

Detrás de una visión global está la atención a las causas más que centrarse en los efectos (problemas) o lo que algunos estudiosos llamarían pensamiento estratégico.

b.) Liderar y no sólo gestionar

Frente a la complejidad, no sólo es necesaria la gestión, que pone orden en la complejidad, sino también el liderazgo, que se ocupa del cambio mismo y quizá por esto se ha hecho importante en una época de continuas y evolutivas realidades. Bonet y Zamoro (1996, cit. en Lorenzo, 2001), enfatizan en la diferencia entre ambos conceptos (cuadro 3).

Cuadro 3: El gestor y el líder

El gestor	El líder
<ul style="list-style-type: none"> • Se fija más en el proceso de toma de decisiones que en el hecho final. • Procura limitar las opciones • Evita soluciones que puedan ser conflictivas. • Es un hábil controlador administrativo y financiero. • Quita importancia a las situaciones arriesgadas, sobre todo, de ganancia o pérdida totales. • Desea ser miembro de un grupo y tener papeles bien definidos en la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se limita a reaccionar. Es más proactivo que reactivo. Tiene clara su misión y el convencimiento firme de llevarla a cabo. • Tiene un compromiso personal con los objetivos. • Desarrolla nuevos enfoques ante los problemas. • No suele ser hábil (ni le gusta) en administrar gestionar. • Suscita reacciones fuertes en los demás. No pasa desapercibido ni resulta neutro afectivamente. • Tiende a sentirse algo por encima del contexto y de las personas que le rodean.

Dos funciones tan diferentes como las mencionadas –ocuparse de la dificultad y ocuparse del cambio- determinan las actividades típicas y diferenciadas de la gestión y del liderazgo. Así, la gestión trata, mediante la planificación y su desarrollo, de organizar la práctica y garantizar su ejecución. El liderazgo, por el contrario, debe de empezar por promover una visión compartida, base para la definición de las estrategias necesarias que permitan avanzar en esa dirección. Si en el primer caso son importantes los procesos organizativos clásicos (delegación de tareas, supervisión y control), en el segundo será fundamental la potenciación y desarrollo de una nueva



cultura y con ella la atención de las emociones y sentimientos de todos los implicados.

Los directivos deben de ejercer un auténtico liderazgo y, si precisan, acompañarse de buenos gestores para garantizar el día a día de la organización.

c) Actuar, analizar y aprender de la práctica

Como decía Nelson Mandela: "la visión sin la acción es simplemente un sueño; la acción sin la visión consiste en dejar pasar el tiempo: pero combinad la visión y la acción y podréis cambiar el mundo". La consideración de los directivos como agentes de cambio exige intensificar su labor de asesoramiento y apoyo a la acción.

Pero tan importante como delimitar lo que hay que hacer es analizar los efectos de la acción y aprender de la propia práctica. Conseguir un nivel de implicación, desarrollo y compromiso de los directivos como agentes de cambio no puede soslayar el considerar a la práctica profesional como el marco adecuado para el aprendizaje experiencial. La competencia para el ejercicio profesional sólo puede adquirirse poniendo en juego las capacidades en un contexto de práctica profesional. Una práctica reflexiva o dirigida a mejorar y progresar a través de la práctica exige habilidad para reflexionar en el curso de la acción. El conocimiento en la acción incluye tanto el conocimiento público o proposicional internalizado, fácilmente reconocible en un proceso de reflexión sobre la acción, como el conocimiento procesado experiencial, que se utiliza intuitivamente y que es difícilmente objetivable.

Los directivos podrán ser considerados como agentes de cambio si, además de sus actuaciones habituales, focalizan su atención en trabajar sobre las causas de los problemas, liderar el cambio y reflexionar y actuar sobre los efectos de su intervención.

Revision #4

Created 25 September 2024 11:46:25 by Juan Francisco Zamora

Updated 6 January 2025 04:01:30 by Silvia Coscolin Sanchez