

## **El liderazgo y la Cultura organizacional.**

### **Resumen (Edgar H. Schein)**

La cuestión de cómo debe ser el líder del futuro no es nueva.

Primero se definen las características que no se deben cambiar y luego cuales deben ser las características del líder del futuro.

### **Lo que no es nuevo.**

En el **terreno empírico** una constante de la práctica en el liderazgo es que se debe depender de la situación en la cual debe actuar y las características de sus subordinados. Debe centrar su atención en sus diferentes elementos. Generalmente las **teorías** se centran en algunos de los elementos y no prestan atención a los demás. Tampoco se interesan por la dinámica organizacional. Pensando en las organizaciones como sistemas dinámicos con un ciclo vital propio, podemos determinar cuáles son los rasgos particulares y considerar sus consecuencias para el compromiso del liderazgo. Aunque la naturaleza de las organizaciones cambiara con el futuro, las dificultades seguirán siendo las mismas.

### **Crear: el líder como animador**

Mucho se ha dicho sobre la visión de los empresarios, pero no se ha dicho lo suficiente acerca de la increíble energía que despliegan, haciendo frente a repetidos fracasos en sus esfuerzos para poner en marcha una empresa.

Es una energía que emana de las convicciones personales que motivan al empresario y despiertan el interés de los otros. El líder infunde vida, es un animador.

### **Construir: el líder como creador de cultura**

La creación de cultura tiene lugar de tres modos:

- 1- contratar y conservar a los subordinados que piensan y sienten del mismo modo de los líderes.
- 2- adoctrinan a sus subordinados y los adaptan a su modo de pensar y sentir.
- 3- su propio comportamiento es un modelo de misión que alienta a los subordinados a identificarse.

Es decisivo reconocer que si la organización tiene éxito y este se atribuye al líder, la entera personalidad de éste se incorpora a la cultura de la organización. Pero los líderes también pueden crear organizaciones “neuróticas”, que vivan con grados de conflicto y exhiban modelos desiguales de buenas y malas conductas.

### **Mantener: el líder como sustentador de la cultura**

La historia demuestra que las organizaciones que tienen éxito atraen imitadores.

Los creadores y constructores de organizaciones suelen tropezarse con esta fase: Lo que fue bueno para la organización joven, se convierte en negativo cuando la organización descubre que necesita estabilizarse, ser más eficaz, ocuparse del hecho de que sus productos se han

convertido en mercancía, y lo que es más importante, producir nuevos líderes para una clase distinta de futuro.

El problema puede presentar dos componentes:

- 1- el fundador creador no quiere abandonar el papel del líder o es incapaz de hacerlo así.
- 2- el fundador creador crea (a menudo inconscientemente), varios procesos organizacionales que impiden el crecimiento de la siguiente generación de líderes.

Los fundadores suelen realzar las funciones “técnicas” tales como las de investigación y desarrollo, pero desvalorizan las funciones “directivas” tales como finanzas, planificación, marketing, recursos humanos.

Los líderes que tienen éxito son los que crecen con la organización y cambian su propia actitud, o bien, reconocen su propia limitación y permiten que surjan otras formas de liderazgo.

Si esto no sucede internamente se crearan focos de poder que fuerzan al fundador a salir por completo de la misión de director general para pasar a salir de la organización.

El crecimiento requiere que el director comprenda la **cultura organizacional**, con todos sus puntos fuertes y débiles, y consolide los elementos que la se necesitan para mantener la aptitud de la organización para funcionar y crecer. Esta etapa la denomina institucionalización.

### **Cambiar: el líder como artífice del cambio**

Cuando aumenta el ritmo del cambio las mismas fuerzas que fueron institucionalizadas pueden convertirse en un pasivo. Entonces los líderes deben considerarse como artífices del cambio. El desafío es lograr desprenderse de las cosas que ya no son útiles para la organización. Este es un proceso distinto que implica ansiedad, actitud defensiva y resistencia al cambio.

El líder necesitará en primer lugar fuerza emocional para apoyar la organización al mismo tiempo que se enfrentará a la ansiedad que acompañan a los procesos de desaprendizaje que previamente tuvieron éxito, debe crear “seguridad psicológica”.

En segundo lugar necesitaran una verdadera comprensión de la dinámica cultural y las características de la propia cultura organizacional.

El líder no puede cambiar de manera arbitraria los elemento disfuncionales de la cultura organizacional. Pero puede desarrollar la cultura edificando sobre los puntos fuertes y atrofiando los puntos débiles. Mientras se incorporan elementos nuevos a la cultura no solo se está cambiando sino ensanchando la misma. La transformación no se desarrolla mediante anuncios y programas formales; el líder debe hacer lo que predica y también el sufrir una transformación personal. En el caso de que la cambio cultural ofrezca resistencias se tendrá que tomar medidas drásticas y el líder tendrá que destruir elementos fundamentales de la cultura antigua. En ocasiones implica sacar personas que representan esa cultura y que impiden el cambio. Quien ejecuta el cambio debe también hacer frente a las inquietudes y depresión de las personas que quedan y se consideran culpables por haber quedado en la organización. Los líderes no deben olvidar que la destrucción de la cultura es extremadamente costosa en el aspecto humano.

Las organizaciones que han sobrevivido generalmente han tenido un núcleo cultural fundamentalmente útil: compromiso de aprender y de cambiar, el compromiso con las personas y con todos los que tienen interés en la organización. Y desde su inicio fueron sanas y flexibles.

## Una mirada hacia el futuro

Como características históricas el líder para **crear** debe tener visión y convicción para crear y animar. Para **mantener**, discernimiento, sabiduría y destreza para institucionalizar. Para **modificar** la actitud de aprender y ser flexible par desarrollar y modificar las organizaciones.

Por sobre todo el líder del futuro y a medida que aumente el ritmo de los cambios, la actitud no de aprendizaje eventual de nuevos sistemas, sino el aprendizaje en el cambio perpetuo.