

“Rol e influencia del liderazgo en la transformación de la empresa hacia una “organización inteligente”: Bases para el diseño de estudios de caso

ÁNGEL LOSADA-VAZQUEZ



REVISTA IBEROAMERICANA
DE RELACIONES LABORALES

Labour Issues.

Iberoamerican Journal of Industrial Relations

ISSN 2173-6812

VOL. 37, (2019)

pp. 7-16



FECHA RECEPCIÓN:

2019-04-05

FECHA REVISIÓN:

2019-04-08

FECHA ACEPTACIÓN:

2019-11-04

FECHA PUBLICACIÓN:

2019-12-05

RESUMEN

Este artículo define la naturaleza y el rol del liderazgo estratégico en la transformación de las actuales estructuras organizativas con la intención de promover la innovación empresarial.

ABSTRACT

This article defines the nature and role of strategic leadership in transforming current organizational structures with the intention of promoting business innovation.

“ROL E INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LA TRANSFORMACIÓN DE LA EMPRESA HACIA UNA “ORGANIZACIÓN INTELIGENTE”: BASES PARA EL DISEÑO DE ESTUDIOS DE CASO

1. Introducción: El Liderazgo en el proceso de rediseño organizativo

El objetivo de este artículo es definir la naturaleza y el rol del liderazgo estratégico en la transformación de las actuales estructuras organizativas con la intención de promover la innovación empresarial.

A partir de la revisión de la literatura científica y el análisis de las tendencias gerenciales emergentes se propone un modelo de análisis para el diseño de estudios de caso que permitirán impulsar una línea de investigación-acción que ayude a los equipos directivos a convertir su empresa en una “organización del aprendizaje”.

Esta transformación solo es posible si cuenta con la iniciativa o el compromiso de la estructura de poder; aún así, se requiere además un ejercicio de liderazgo por parte del equipo directivo.

En este tipo de situaciones tanto el primer nivel ejecutivo como los mandos intermedios (directores de equipo) se enfrentan a un salto en el vacío ya que, si por un lado la viabilidad de este proceso de transformación requiere del concurso de los mismos procesos que definen este nuevo modelo de organización, por otro, el nuevo modelo deslegitima las **únicas** formas de influencia (alineamiento, motivación, gestión del desempeño) que hasta ahora se han usado para movilizar a los miembros de la organización tanto en el trabajo diario como en el impulso de cualquier proceso de cambio.

Consideramos, por tanto, que se necesita profundizar en el conocimiento del nuevo rol estratégico del Liderazgo a partir de la comprensión de la naturaleza de la influencia que se ha de ejercer, ya que la intencionalidad del proceso de cambio (promover la innovación) desaconseja usar la autoridad o el sentido de utilidad propios de la era pre-industrial e industrial para dirigir a la empresa hacia un modelo de conducta organizativa y de toma de decisiones centrado en el conocimiento, la cultura y la participación.

Por eso, el modelo de análisis que se propone reconoce también la relevancia de las diferentes actitudes, habilidades personales y competencias técnicas que se necesitan en

cada organización para promover una estructura relacional capaz de impulsar el proceso participativo necesario para la gestión estratégica del conocimiento; actitudes, habilidades y competencias que resultan de la propia dinámica del aprendizaje (aprender y desaprender) corporativo.

Hace ya más de tres décadas que se considera indiscutible en el ámbito directivo la necesidad de transformar las estructuras empresariales para favorecer la gestión del conocimiento y la innovación (GALÁN, 2004); sin embargo, todavía hoy no resulta fácil encontrar organizaciones capaces de impulsar con éxito esa transformación.

Lo cierto es que si, por un lado, no todas las empresas tienen presiones a corto plazo para ser innovadoras, lo que falta en otros casos es voluntad por parte de la estructura de poder. Nuestro objeto de estudio se centra, sin embargo, en el caso de las empresas cuyos equipos directivos quieren impulsar las transformaciones necesarias, pero no encuentran la forma de hacerlo de manera exitosa.

Entre estas empresas que asumen la innovación como un factor esencial de supervivencia se encuentran muchas (cada vez más) que entienden que es una función social de la empresa promover la innovación y el desarrollo y no conformarse con asegurar su viabilidad económica en el corto y medio plazo.

Desde este enfoque, el proceso de transformación de la empresa es también parte del proceso de transformación del sistema social. Por esta razón, el liderazgo necesario para la transformación de la empresa como organización que evoluciona sobre la base del proceso de aprendizaje está a la vez relacionado con la gestión del conocimiento y con la gestión de la cultura corporativa en un contexto más amplio (GRAY y DENSTEN, 2005); el de la cultura y el proceso de aprendizaje-desarrollo social.

Queremos, por tanto, profundizar en el liderazgo necesario para facilitar un proceso dinámico de participación de los agentes implicados en la estrategia en la que se basa la creación del valor que sostiene a la empresa y constituye la base de su legitimidad social.

Partimos de la convicción de que la falta de habilidades para la gestión de activos intangibles relacionados con el conocimiento está detrás de las dificultades para ejercer el liderazgo que se necesita en los procesos de transformación organizativo que resultan imprescindibles en la actualidad.

Nuestro objeto de estudio pretende combinar el rigor académico con la utilidad práctica de los resultados de la investigación. Por eso concebimos esta línea de trabajo desde un enfoque “Investigación-Acción”, orientado a conseguir que las “competencias blandas” que definen el liderazgo como un proceso cultural de Gestión del Conocimiento y que determinan la influencia del rol del directivo sobre el papel de la persona en la organización, se integren en el perfil del directivo reforzando las tradicionales competencias de planificación y control.

La cultura se convierte, de este modo, en un factor determinante de la estructura (MINTZBERG, 2012) que merece una atención que no ha tenido durante las últimas cinco **décadas** en la mayor parte de los programas de formación de cuadros directivos, lo que también ha supuesto una limitación en el ámbito de la investigación.

Coincidimos con COVEY (2013:384) en que “No se puede transformar un pantano politizado en una cultura de calidad total sin antes establecer hábitos básicos de carácter personal y de relaciones interpersonales basados en principios. En caso contrario, usted no tendrá cimientos sobre los cuales basar la tarea de implementar la calidad y llevar a cabo otras iniciativas de reforma”

Desde el punto de vista epistemológico, partimos de un enfoque constructivista para analizar la organización sobre la base de la Teoría General de Sistemas y de la Teoría Evolucionista de la Empresa para profundizar especialmente en el análisis de los procesos de optimización de las relaciones entre los agentes y el comportamiento de los equipos, así como de su relevancia para el desarrollo económico y, por tanto, social.

Dentro de este marco epistemológico, queremos encontrar un modelo de intervención capaz de superar los obstáculos que determinan el fracaso de los intentos de implicar a los agentes en un proceso de gestión del conocimiento, intentos que constituyen la esencia de la transformación organizativa que en la actualidad se considera ineludible en la empresa y la sociedad actual.

Así, el objetivo último de esta línea de trabajo es la elaboración de un modelo de gestión del cambio que facilite el rediseño organizativo e incremente la capacidad de la empresa para ser innovadora, un reto que requiere previamente liderar con éxito la implantación de un Plan de Gestión del Rediseño Organizativo orientado a facilitar un proceso dinámico de participación de los agentes implicados en la Estrategia de Servicio.

Necesitamos, para ello, entender cómo actúan los factores que influyen en la construcción del vínculo (compromiso activo) en la estrategia de servicio, que se basa en la interacción entre empleados y usuarios (EIGLER y LANGEARD, 1989), que han de ser conscientes de la Misión, en un caso, y de la promesa de la Marca, en el otro.

Este artículo pretende, por tanto, contribuir a impulsar una línea de investigación a largo plazo. Necesitamos, para ello, sentar las bases para diseñar estudios de caso que nos ayuden a profundizar en:

- La identificación de los retos existentes con respecto al desarrollo de capacidades de liderazgo transformacional.
- El diseño de una herramienta a medida para el diagnóstico, la intervención y la medición de resultados en la gestión estratégica de la cultura corporativa.

2. Obstáculos organizativos para el Aprendizaje Transformador

Cualquier modelo de negocio de la Economía del Conocimiento ha de basarse en la capacidad para identificar de forma dinámica las necesidades e intereses de los usuarios y para implicar de forma ágil a todos los grupos de interés en un proceso participativo.

Son muchos los ejemplos cotidianos en las que el personal de contacto en la prestación del servicio dispone de la capacidad, la voluntad y la información necesaria para incrementar nuestra satisfacción como clientes, pero el modelo de toma de decisiones y la forma de ejercer la dirección lo impiden.

Cada vez son más los altos directivos y los mandos intermedios que perciben la necesidad de transformar la estructura de toma de decisiones de la organización, pero la realidad demuestra que esa transformación no se produce en la mayor parte de los casos (KOTTER, 2001).

En cuanto a los obstáculos que frenan esa transformación, es evidente la influencia del coste que supone la pérdida de poder o el miedo a la incertidumbre (de todos los agentes), pero un factor determinante es también el desconocimiento de los modelos de trabajo y las habilidades directivas necesarias para convertir este cambio en un proceso natural, que resulta de la evolución de las necesidades, los intereses de los agentes implicados y de sus relaciones y que orienta a la organización a lo largo de un camino que aporta valor en sí mismo, al margen de que pueda conducir un destino mejor.

Por tanto, a la hora de identificar los obstáculos que se oponen al cambio organizativo, nos parece útil diferenciar entre los de carácter estructural, personal (capacidades y actitudes individuales) y cultural. Son, eso sí, los de carácter cultural los que resultan relevantes para nuestra investigación.

Para sintetizar, podemos decir que los factores culturales que obstaculizan la gestión participativa del conocimiento como proceso de aprendizaje capaz de impulsar la transformación de la organización son cuatro y están estrechamente relacionados:

- No existe alineamiento entre la estrategia y la visión de la organización.
- Los miembros de la organización no entienden la naturaleza, la orientación y el alcance del proceso de cambio.
- Los canales de comunicación usados para impulsar el proceso de cambio no permiten o no promueven la “escucha” de los Grupos de Interés en el proceso de decisión.
- Los miembros de la organización no encuentran estímulos o incentivos para el cambio en la conducta de los responsables a nivel estratégico.

Creemos, por tanto, que resulta necesario profundizar en el estudio de relación entre liderazgo y compromiso en la gestión del cambio, así como en la influencia que tienen en

los resultados la existencia de un sistema eficaz de escucha; la eficiencia de los sistemas de construcción simbólica; y la percepción por parte de los empleados de una conducta íntegra en todos los niveles de la organización.

Son muy relevantes en este sentido las aportaciones del WORKPLACE EMPLOYEE RELATIONS STUDY, impulsado entre otros por David McLeod (DROMEY, 2014) para conocer la evolución que desde 2004 han experimentado los factores clave en la gestión del compromiso de los empleados en el contexto empresarial del Reino Unido.

Estudios como este demuestran que sin este tipo de compromiso basado en la GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA CULTURA es difícil ejercer un liderazgo capaz de guiar un desempeño satisfactorio ni para los empleados ni para los clientes (FREEDMAN y TREGOE, 2004), pero resulta de todo punto imposible pensar siquiera en el impulso de un proceso de transformación estructural.

Consideramos, por tanto, que el Liderazgo Cultura actúa mediante la gestión estratégica del conocimiento sobre el compromiso de los empleados y los convierte en protagonistas de un proceso que no solo favorece la fidelización de los clientes sino también su implicación en procesos de mejora (productividad; incremento de la capacidad del servicio; gestión de costes) y en el impulso de procesos relevantes para la transformación continua del servicio y la organización (Innovación).

Partimos de la convicción de que este “Liderazgo Cultural” es capaz de contribuir a la superación de los cuatro obstáculos que acabamos de señalar:

- La visión y la estrategia no están alineados por lo que no se crea un espacio de confianza cuando más falta hace, ya que cualquier cambio genera incertidumbre.
- Falta un relato capaz de relacionar la historia de la organización con el futuro y dar, así, sentido al cambio.
- Las personas que más valor podrían aportar (porque son agentes relevantes en términos de conocimiento estratégico) no son escuchadas.
- La definición de objetivos y tareas y los sistemas de rendición de cuentas no ofrecen oportunidades para el compromiso y, al revés, resultan limitantes.

3.- La Cultura como factor de transformación organizativa y social

Creemos que este concepto de Liderazgo responde a los retos que actualmente definen la función directiva y supera la concepción del liderazgo basado en el poder, que se ejerce sobre la influencia del miedo, o en la utilidad, que dice a cada uno lo que se espera de él, pero no le habilita para asumir la iniciativa e incluso le niega el derecho a equivocarse.

La transformación de nuestras organizaciones solo la pueden liderar personas que se sienten libres de la obsesión por el control y la creencia de que la reputación se puede lograr sin transparencia y sin asegurar la coherencia entre el discurso y la conducta.

Hace más de 30 años que se reconoce la necesidad de convertir la función directiva en un ejercicio de liderazgo basado en la gestión de la cultura y el conocimiento; el líder ayuda a los miembros de la organización a encontrar su lugar para participar en la estrategia (MORGAN, 1993) mediante la orientación que ofrece la cultura.

Aunque la relación estratégica entre cultura corporativa y planificación estratégica no es objeto de discusión, la revisión de la literatura no nos ha permitido encontrar formulaciones teóricas que resulten de utilidad práctica en la gestión de procesos de rediseño organizativo orientados por la gestión del conocimiento como base de la creación y mantenimiento de la ventaja competitiva en modelos de negocio en los que la información sobre la experiencia del cliente-usuario resulta determinante.

La identificación de este vacío nos anima a trabajar en la descripción de nuevos instrumentos de coordinación dentro del Diseño Organizativo, en especial en lo relativo a los procesos de adaptación estructural, en los que tan relevante resulta la relación entre estrategia, cultura y resultados de los procesos de innovación.

Si bien es cierto que en la literatura actual se incrementa la preocupación por los procesos de liderazgo en la gestión del cambio y encontramos estudios empíricos que estudian la importancia de factores como la integridad del líder, la importancia de los valores corporativos y la conducta innovadora, no encontramos enfoques que analicen de forma integrada las implicaciones que a nivel operativo tienen en el impulso de procesos de rediseño organizativo y su influencia en los resultados.

Para nosotros esta tarea resulta de gran utilidad, ya que entendemos la dirección estratégica es un conjunto de procesos que promueven la gestión del conocimiento y que se integran en un proceso global (implica al conjunto de la organización y a su entorno), participativo, ordenado, coherente y eficiente:

- Participativo: Es una respuesta colectiva a la pregunta sobre cómo prosperar que se ha de formular a partir del conocimiento (también del no explícito) socialmente relevante.
- Ordenado: Viable en el espacio y el tiempo con que se planifica a nivel corporativo.
- Coherente con los valores y la tradición (Identidad e Historia) de la organización y su contexto social y cultural.
- Eficiente en el plano organizativo y social (rentable a nivel organizativo y vinculado a los procesos de Desarrollo Social).

Así, entendemos por Liderazgo Cultural la capacidad de optimizar el potencial transformador de la cultura en el contexto organizativo y social para promover procesos de transformación. Entendemos, en este sentido, la cultura como un factor dinámico, que evoluciona conforme lo hace la organización y la sociedad.

Este dinamismo de la cultura (HATCH, 1993) es diferente en esencia de algunas de las manifestaciones o expresiones que la cultura tiene en momentos concretos y que en muchos casos son utilizadas como argumentos al servicio de la resistencia al cambio.

Encontramos de este modo que, a falta de un verdadero Liderazgo Cultural, capaz de proveer la información y producir conocimiento, en muchos casos esas referencias estáticas de la Cultura actúan para reforzar la resistencia al cambio:

- Cualquier información que no coincide con el “relato tradicional” genera incertidumbre.
- La desconexión con el sistema social impide la socialización en el interior de la organización del conocimiento que podría orientar el proceso de transformación.
- Los distintos niveles y tipos de información-conocimiento disponible en el interior de la organización generan diferentes actitudes con respecto a los procesos de transformación y, por tanto, culturas corporativas fragmentadas, que generan o potencian los conflictos generando “micro-grupos de interés”.
- Los argumentos para el cambio chocan con un discurso “cerrado y limitante” de la Identidad.
- La preeminencia de la dimensión comercial y financiera desequilibra la creación de valor para el sistema de stakeholders y la representación de sus intereses en la estructura de poder.
- Como consecuencia de lo anterior Cultura y Poder (entendido como capacidad para tomar decisiones) se convierten en subsistemas aislados entre sí y solo la estructura de poder tiene capacidad de relación con otros agentes en el ámbito social.
- Como consecuencia de ello, los individuos que están fuera de la estructura de poder no se sienten parte de la organización y de su dinámica, por lo que paradójicamente frenan o, en el mejor de los casos, no se implican en la dinámica del cambio entre otras razones porque no existe una asignación de atribuciones para ello.
- De este modo, gran parte del conocimiento que constituye la base de la ventaja competitiva potencial resulta inoperante al no poder usar el conocimiento obtenido que resulta de la experiencia.

Por todo ello, la cultura adquiere una relevancia todavía más trascendental que la de por sí importante que ha tenido en la organización típica de la era industrial, que solo se materializa mediante el conjunto de relaciones que sustituyen a la estructura formal (normativa) y orientan la adaptación continua de los procesos y sistemas que definen la conducta estratégica de la organización para favorecer la creación de valor para el cliente-usuario.

Ante este reto, el rol del Liderazgo supera su concepción tradicional, basada en la orientación, la motivación y el control. Además, el desempeño de este nuevo rol exige la adquisición de nuevas capacidades para promover en todos los niveles y ámbitos organizativos actitudes que difícilmente se dan en contextos de incertidumbre y falta de sentido tan frecuentes en procesos de cambio estratégico.

4.- La creación de sentido como nueva estructura: Propósito e Identidad

La cultura constituye la base de nuestro sistema de relaciones tanto en el espacio público como en el organizativo, sistema que se materializa a partir de la construcción simbólica de la realidad, construcción simbólica de la que depende también la legitimidad de la empresa en su intento de satisfacer las necesidades de los Grupos de Interés de acuerdo con sus valores y sus creencias.

Desde este planteamiento, la Cultura resulta imprescindible también para orientar y dar sentido al proceso de cambio y evitar así los riesgos de cualquier tipo de fragmentación o la pérdida de valor.

No se puede hacer un cambio sin el acompañamiento de la cultura; es decir, sin conectar la Visión para el Cambio con el conjunto de las percepciones compartidas sobre los objetivos, los valores, las expectativas y las necesidades de desarrollo de los agentes implicados en el proceso de creación de valor que define la razón de ser de la empresa.

La relación entre la Misión de la Organización y la Identidad es especialmente relevante a nivel estratégico porque la identidad no solo tiene que ver con el sentido de pertenencia (GIOIA, SCHULTZ y CORLEY, 2000), sino que también clarifica las contribuciones individuales y las relaciona con el objetivo colectivo que describe la Misión, el Propósito Organizativo.

Por eso el liderazgo necesario para promover la Gestión del Cambio, el Liderazgo Cultural, no se define por las capacidades del líder sino por la capacidad de la organización para generar la Inteligencia Colectiva y el Compromiso necesarios para trasladar la energía de la organización desde un modelo de rentabilidad y certeza hacia un horizonte que solo puede materializarse gracias a la Confianza y la Creatividad.

Por eso el “liderazgo cultural” tiene una capacidad transformadora que convierte la empresa en una “organización inteligente” capaz de aprender para acercarse al mejor desempeño colectivo como resultado de los procesos de implicación individual en los procesos de Gestión del Conocimiento, lo que exige:

- Crear un hilo conductor que constituye la única conciencia (vincula pasado y futuro) de la organización una vez que abandona su espacio de certidumbre.
- Habilitar a los diferentes agentes para identificar su particular aportación a la consecución del reto colectivo y para el uso de sus propios recursos.
- Establecer un sistema de referencias que permite el seguimiento del proceso y asegura el acceso a la información que resulta relevante para los diferentes actores.
- Reforzar las diferentes contribuciones mediante el respaldo necesario (confianza y reconocimiento) para la superación de obstáculos.

Si analizamos la naturaleza de estas tareas, podemos entender que este rol requiere un nuevo enfoque para la formación del directivo, que necesita competencias que solo se pueden obtener mediante un proceso de desarrollo personal, y que a su vez otorga al directivo una función educativa y transformadora de la persona.

El liderazgo cultural se define a partir de conceptos ya considerados por otros enfoques, como el Liderazgo Visionario, el Auténtico o el Transformador y supone, por tanto, capacidades para identificar y priorizar las necesidades de información-implicación de los diferentes Grupos de Interés y establecer el necesario balance entre sus respectivas expectativas.

A nivel interno, su papel no es decidir, sino ordenar un proceso abierto y permanente de decisión garantizando que los participantes disponen de la información necesaria y cuentan con las referencias culturales y estratégicas claras.

Por otro lado, es importante asumir que gran parte de las tareas críticas para impulsar este proceso requieren una actitud gerencial libre de intromisiones políticas o relaciones de poder, así como habilidades técnicas para:

- Dirigir la gestión de la información hacia las necesidades de todos los participantes en el proceso de revisión participativa y constante de la estrategia.
- Actualizar de forma constante las rutinas necesarias para proveer la información relevante sobre la cadena de valor y el entorno social en la toma de decisiones.
- Dirigir la construcción simbólica de la vida de la organización.
- Diseñar, impulsar, evaluar y reconocer la contribución de las actividades que faciliten el compromiso activo y creativo del personal con las necesidades de los usuarios.

5.- Competencias de Liderazgo Cultural para avanzar hacia la organización del aprendizaje

El desarrollo de la Sociedad del Conocimiento está cambiando la actitud del consumidor con respecto a las organizaciones proveedoras de servicios, ya que la información con la que el usuario toma decisiones de consumo no la recibe de forma pasiva a partir del discurso público de la empresa, sino mediante la interacción con muchos y diversos actores (McKENZIE, 2001).

Por tanto, no son solo los usuarios, sino todos los grupos de interés, los que presionan a las empresas (en realidad a todas las organizaciones prestadoras de servicios) para que sean capaces de satisfacer necesidades e intereses cada vez más personalizados y dinámicos.

De este modo, se incrementa la presión que el mercado ejerce sobre las empresas (NAÍM, 2013) para asegurar permanentemente la creación de valor diferencial, un reto en el que precisan del concurso de todos los grupos de interés.

Si en el ámbito externo es necesario replantear la forma en que la empresa se relaciona con audiencias cada vez menos cautivas, en el ámbito interno se necesitan nuevos sistemas de coordinación y control, lo que no solo exige un proceso de rediseño organizativo sino incluir la capacidad de rediseño dinámico entre las competencias de la función directiva.

Se incrementa, de este modo, la importancia que en el rol directivo supone la gestión de las interacciones entre los diferentes agentes que generan, transforman, difunden o aplican el conocimiento (en muchos casos tácito) y que influyen en la toma de decisiones desde el nivel operativo hasta el nivel estratégico.

Si a nivel social los vínculos se diluyen, en el ámbito organizativo “el trabajador del conocimiento” no responde como antes a los incentivos tradicionales, sino a los de la motivación intrínseca; la única forma de garantizar resultados positivos a corto, medio y largo plazo es crear una “organización inteligente” (SÁNCHEZ, 2004), que aprende y logra que el conocimiento relevante para tomar la mejor decisión esté disponible en el momento y en el lugar donde esa decisión ha de ser adoptada.

En realidad, el reto consiste en avanzar desde un modelo de organización propio de la economía industrial hacia el modelo de la organización centrada en el conocimiento. Este camino puede y debe recorrerse en dos sentidos: uno, llevando el conocimiento al lugar donde se toman las decisiones; el otro, acercando la toma de decisiones al lugar donde se genera el conocimiento.

Según nuestra concepción del Liderazgo Cultural, la mayor parte de los procesos de transformación organizativa fracasan ante la resistencia al cambio porque no existe en la

organización una Cultura del Cambio, a pesar de que la conveniencia del cambio forma parte del discurso corporativo y la necesidad del cambio como una constante de la gestión no se discute a nivel teórico.

Es habitual que el proceso de transformación choque con la estructura de la organización incluso cuando uno de los objetivos del proceso es el rediseño de la estructura. En estos casos es frecuente que la resistencia use manifestaciones de la Cultura de la Organización para intentar deslegitimar, normalmente con éxito, el proceso de cambio apelando a la Identidad.

Consideramos que esto puede ocurrir solo cuando la Cultura ha perdido su naturaleza dinámica (HATCH, 1993), lo que suele ser resultado de una menor implicación (y también de la carencia de habilidades) de la Alta Dirección en los procesos de gestión cultural en comparación con la línea intermedia, que en proceso de rediseño organizativo suele alinearse de forma natural con la estructura en su actitud de resistencia.

Con la intención de clarificar el rol, la influencia y las competencias básicas del Liderazgo Cultural puede resultar de utilidad la descripción de las seis tareas que ha de realizar mediante procesos de Gestión del Conocimiento que marcan el camino hacia la innovación:

1.- Crear la Cultura del Cambio a partir del ADN organizativo

Nuestro concepto de Liderazgo Cultural reivindica la responsabilidad de la Alta Dirección en la creación de una Cultura del Cambio que no es simplemente, como en muchos casos se entiende, un discurso a favor del cambio.

Promover la Cultura del Cambio significa identificar en la Cultura Corporativa y en la historia de la organización los elementos esenciales que definen la Identidad de la organización; esos elementos constitutivos del ADN organizativo, que no solo no se oponen al cambio, sino que son sus agentes más proactivos al entender la evolución y el desarrollo organizativo de manera solidaria con los del entorno económico y social.

2.- Crear un Relato para promover una Visión para el Cambio:

Solo a partir de la Cultura del Cambio se puede iniciar el proceso para generar una Visión para el Cambio en todos los Grupos de Interés y en el contexto de la Planificación Estratégica. Si la planificación estratégica no se realiza a partir de estas bases culturales, el cambio no se materializará.

3.- Usar la influencia que generan las trayectorias “de integridad” que definen la conducta de la organización para impulsar el proceso de transformación:

Se trata de identificar biografías o episodios concretos que tanto de la actualidad como de la historia de la organización evidencian que la transformación forma parte de la “genética” de la organización.

4.- Reforzar o establecer nuevos procesos de escucha:

La implicación de los miembros de la organización en el proceso de transformación resulta imposible si no hay oportunidades de participación, que han de comenzar por garantizar que todos son escuchados y son conscientes de ello.

Además, el diseño de los procesos de escucha ha de ser coherente con las prioridades que determinan la Visión para el Cambio.

5.- El proceso de escucha orienta el proceso de aprendizaje:

No se trata simplemente de que los Grupos de Interés se sientan escuchados.

El proceso de escucha inicia el ciclo de aprendizaje continuo en que se basa la inteligencia colectiva de la que resulta la innovación.

6.- Los agentes del aprendizaje continuo son habilitados para protagonizar nuevos procesos de creación de valor:

La Innovación se produce como resultado de la experiencia de los Grupos de Interés que interactúan en la “zona de valor”, en la que se materializa la estrategia de servicio de la que dependen los resultados sobre los que se basa la viabilidad económica de la organización y su impacto social.

Este es el proceso que convierte a la empresa y a la Sociedad en actores solidarios, alineando el desarrollo económico y social con los objetivos estratégicos de la organización.

6. Modelo de Auditoría para diseñar proyectos de investigación-acción

A nuestro modo de ver, el proceso de transformación que exige este rediseño no se centra en la sustitución de una estructura por otra, sino la eliminación de cualquier forma de estructura que pueda limitar la utilización del conocimiento para la creación del valor del que depende la continuidad de la organización, un aspecto en el que la cultura materializa la influencia de la IDENTIDAD y hace que el sentimiento de pertenencia actúe como incentivo que refuerza el alineamiento estratégico (ANDREWS, BASLER y COLLIER, 2002).

Tanto en nuestro entorno más cercano como en el ámbito global abundan los ejemplos de empresas en riesgo de desaparición o en situación de bloqueo poco tiempo después de haber llegado al punto más alto de su proceso de expansión, lo que demuestra que la forma en que las organizaciones gestionan los procesos de cambio resulta tan crucial como complejo no solo cuando se reacciona ante circunstancias críticas, sino en cualquier etapa del proceso de Desarrollo Organizativo (PETTIGREW, 1985).

Algunas de estas empresas nunca fueron conscientes de la necesidad de definir una

nueva estructura para afrontar los nuevos retos y los cambios de la sociedad y del mercado, pero otras ciertamente lo intentaron y fracasaron, seguramente porque quisieron que la organización evolucionara sin el acompañamiento de la Cultura.

La idea esencial que define la utilidad de esta forma de liderazgo es la generación del compromiso interno y su alineamiento con objetivos que son reconocidos como de interés común.

Estamos convencidos de la relevancia y el interés de la “gestión cultural del conocimiento”, ya que tanto la definición de los objetivos comunes como de la aportación de los diferentes agentes se basa en la producción de conocimiento (información aplicada a la acción), la creación de sentido (relato) y una conducta coherente (integridad) para resolver problemas usando la inteligencia social, lo que genera respuestas colectivas (innovación).

Sin embargo, la complejidad de este enfoque, que con frecuencia suele adoptar actitudes reduccionistas (ARBONÍES, 2001), aconseja, como hace GALÁN (2006) la realización de estudios exploratorios que orientarán en el futuro la definición de las hipótesis de trabajo para el estudio explicativo según el método hipotético-deductivo.

Proponemos, por tanto, la realización de estudios de caso que persiguen un mejor entendimiento de los factores que determinan la influencia del Liderazgo Cultural y la forma en que se materializa su valor estratégico gracias a la información que podemos lograr al responder a las siguientes preguntas de investigación sobre proyectos concretos de rediseño organizativo:

- (p.1) ¿Cuáles son los principios que se usan para explicar la necesidad y oportunidad del cambio?
- (p.2) ¿Cuál es el conocimiento en que se basa su modelo de negocio y su naturaleza (tácito o explícito)?
- (p.3) ¿Cuál es el ciclo de producción y utilización de ese conocimiento?
- (p.4) ¿Quiénes son las personas o los grupos implicados?
- (p.5) ¿cuál es su contribución particular?
- (p.6) ¿Cuáles son los resultados colectivos esperados?
- (p.7) ¿Cómo diseñar procesos de toma de decisiones que habiliten a los agentes relevantes para recibir, aportar y relacionar la información que resulta relevante para el propósito organizativo?
- (p.8) ¿Cuál es el propósito que define la estrategia?
- (p.9) Criterios de gestión del desempeño y del reconocimiento
- (p.10) Razón de ser de la organización e impacto social

7. Bibliografía

- Andrews Steven B. & Basler Carleen R. & Collier Xavier (2002): "Redes, Cultura, e Identidad en las Organizaciones", *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, Núm. 97, pp. 31-56.
- Arbonies, A., & Azúa, S. (2001). *Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento* (1st ed.). Madrid, Díaz de Santos.
- Covey, S.R. (2013). *El liderazgo centrado en principios*. Barcelona, Paidós.
- Dromey, J. (2014). *MacLeod and Clarke's Concept of Employee Engagement: An Analysis based on the Workplace Employment Relations Study*. [ebook] IPA. Available at: [http://file:///Users/alosadava/Desktop/Macleod-and-clarkes-concept-of-employee-engagement-an-analysis-based-on-the-workplace-employment-relations-study%20\(1\).pdf](http://file:///Users/alosadava/Desktop/Macleod-and-clarkes-concept-of-employee-engagement-an-analysis-based-on-the-workplace-employment-relations-study%20(1).pdf) [Accessed 27 Jan. 2020].
- Eigler, P. & Langeard E. (1989). *Servucción. El marketing de servicios*. París, McGraw-Hill.
- Freedman, M. & Tregoe, B. B. (2004). *Liderazgo Estratégico*. México, McGraw-Hill.
- Galán Zazo, José Ignacio (2004): "Coherencia entre el cambio estratégico y organizativo: nuevas formas de organización", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Núm. 19, pp. 141-176.
- Galán Zazo, José Ignacio (2006): "Metodología de la Economía de la Empresa. Algunas Nociones", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.12, Núm. 3, pp. 13-27.
- Gioia, Dennis A. & Schultz Majken & Corley Kevin G. (2000): "Organizational Identity, Image, and Adaptive Inestability", *Academy of Management Review*, Vol. 25, Núm. 1, pp. 63-81.
- Gray, Judy H. & Densten Iain L. (2005): "Towards an Integrative Model of Organizational Culture and Knowledge Management", *International Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 9, Núm. 2, pp. 557-693.
- Hatch, Mary Jo. (1993): "The Dynamics of Organizational Culture", *Academy of Management Review*, Vol. 18, Núm. 4, pp. 594-603.
- Kotter, J. (2001). "Liderar el cambio: ¿Por qué fracasan los intentos de transformación?", *Harvard Business Review*, *Gestión del Cambio*, Bilbao, Deusto. pp. 7-29.
- McKenzie, R. (2001). *La empresa basada en las relaciones*. Bilbao, Deusto.
- Mintzberg, H. (2012). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona, Ariel.
- Morgan, Malcom J. (1993): "How Corporate Culture Drives Strategy", *Long Range Planning*, Vol. 26, Núm. 2, pp. 110-118.
- Naím, M. (2013): *El fin del poder*, Barcelona, Debate.
- Pettigrew, Andrew M. (1985): *The awakening Giant. Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*, Oxford, Routledge.
- Sánchez, L. (2004): "De la provisión de la formación a la gestión del aprendizaje", Casado J.M. (Coord.), *Desaprendizaje organizativo*, Barcelona, Ariel, pp. 75-89.