

El liderazgo y la cultura organizacional – Edgar H. Scheinⁱ

Al abordar este tema, siempre resulta tentador empezar de nuevo con nuevas intelecciones y olvidarse de la historia. Sin embargo, la cuestión de cómo debe ser un líder del futuro no es nueva. De hecho, es una de las cuestiones más antiguas en el campo del liderazgo. Debido a ello, antes de responder a esta cuestión, debemos reflexionar un poco sobre qué es lo que será verdaderamente diferente en el futuro. La primera tarea consiste en hablar de los aspectos del liderazgo que *no* cambiarán.

Lo que no es nuevo

Los líderes han sido estudiados a lo largo de toda la historia, y desde el principio, la psicología social hizo del liderazgo un centro principal de atención para su investigación. Uno de los hallazgos más constantes de los historiadores, sociólogos y psicólogos sociales de orientación empírica es que lo que el liderazgo debería ser depende de la situación particular, de la tarea que hay que realizar y de las características de los subordinados del líder. Un motivo para que existan tantas teorías diferentes del liderazgo es que los diferentes investigadores centran su atención en diferentes elementos. A un nivel, todas esas teorías son correctas, porque todas ellas señalan un componente central de la compleja situación humana que es el liderazgo, analizan ese componente con detalle y hacen caso omiso de los demás. A otro nivel, ninguna de estas teorías se interesa por la dinámica organizacional, particularmente por el hecho de que las organizaciones tienen diferentes necesidades y problemas en las distintas fases de su evolución.

Tendemos a tratar en vacío el tema del liderazgo en lugar de especificar cuál es la relación del líder con la organización en un momento determinado. A medida que nos preparemos para el futuro, creo que la relación entre el líder y la organización será cada vez más compleja, y por consiguiente, debería ser útil disponer de un modelo inicial de análisis.

Dadas las cuestiones anteriores, me gustaría centrar la atención en las características singulares de los retos a los que tienen que hacer frente las personas que crean organizaciones (los empresarios) y quienes dirigen las organizaciones (los directores generales) en las distintas etapas del ciclo vital de la organización. Pensando en las organizaciones como sistemas dinámicos con un ciclo vital propio, podemos determinar cuáles son los retos singulares y considerar sus consecuencias para el comportamiento del liderazgo. Aunque es indudable que la naturaleza de las organizaciones cambiará en el futuro, las dificultades para crear, construir, mantener y cambiar (desarrollar) organizaciones a nuevas formas seguirán siendo las mismas.

Crear: el líder como animador

En las primeras fases de la creación organizacional, una función singular del liderazgo consiste en suministrar la energía necesaria para que la organización despegue del suelo. Mucho se ha dicho acerca de la *visión* de los empresarios, pero no se ha dicho lo suficiente acerca de la increíble *energía* que despliegan cuando ensayan un enfoque tras otro, haciendo frente a repetidos fracasos en sus esfuerzos por poner en marcha una empresa. Yo he observado este proceso en una serie de jóvenes empresas y siempre me sorprende el hecho de que los líderes tengan tanta energía y se las arreglen para transmitir esa energía a sus subordinados. Es una energía que emana de las convicciones personales que motivan

al empresario y despiertan el interés en los otros. Tales personas suelen infundir vida en la organización. De ahí que debamos usar la palabra *animador* para describir esta clase de líder.

Construir: el líder como creador de cultura

Una vez que la organización tiene el potencial para vivir y sobrevivir, las convicciones, los valores y las suposiciones básicas del empresario se transfieren a los modelos mentales de los subordinados.

Este proceso de creación de cultura tiene lugar de tres modos:

1. Los empresarios solamente contratan y conservan a los subordinados que piensan y sienten del mismo modo que ellos.
2. Adoctrinan a sus subordinados y los adaptan a su modo de pensar y de sentir.
3. Su propio comportamiento es un modelo de misión que alienta a los subordinados a identificarse con ellos y de ese modo interiorizar sus convicciones, valores y suposiciones.

En esta fase, es decisivo reconocer que si la organización tiene éxito y éste se atribuye al líder, la entera personalidad de éste se incorpora a la cultura de la organización.

Si el líder tiene conflictos, tales como necesitar un proceso de consenso basado en los equipos para la toma de decisiones y, al mismo tiempo necesita mantener el control completo y recompensar a sus subordinados por sus destrezas en la resolución de problemas, seremos testigos de unas normas incoherentes en lo que se refiere a la toma de decisiones, incentivos y recompensas.

Los líderes, pues, pueden realmente crear organizaciones “neuróticas”, que vivan con varios grados de conflictos y exhiban modelos desiguales de buenas y malas cualidades. El concepto a destacar en esta fase es que una vez que el conflicto se ha incorporado a la cultura de la organización, ésta no puede modificarse con facilidad porque se ha hecho también inherente a la historia anterior de los éxitos de la organización y por consiguiente se da por sentado que se ha encontrado “el mejor modo de hacer las cosas”.

Mantener: el líder como sustentador de la cultura

Tal como la historia lo ha demostrado una y otra vez, las organizaciones que tienen éxito atraen imitadores, los que pueden convertirse en afortunados competidores. Los productos y los mercados maduran, y lo que hizo que una organización tuviera éxito en su primera época suele ser insuficiente para mantenerlo. Las “neurosis” de la juventud que pueden haber proporcionado parte de la energía necesaria para crear la organización pueden convertirse en un pasivo cuando ésta intenta adaptarse a los mercados que maduran, a una competencia más severa, a su propio tamaño y complejidad crecientes, y al envejecimiento de sus líderes y de su personal.

Los creadores y constructores de organizaciones suelen tropezar en esta fase. Lo que fue bueno para la organización joven – el alto nivel de energía y la visión compulsiva de sus fundadores – se convierte en un pasivo cuando la organización descubre que necesita estabilizarse, ser más eficaz, ocuparse del

hecho de que sus productos se han convertido en mercancías, y lo que es más importante, producir nuevas generaciones de líderes para una clase distinta de futuro.

Al hacer esta transición, el problema tiene dos componentes:

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

El perfeccionamiento de la dirección es normalmente una función muy débil en las organizaciones jóvenes y a menudo la sucesión se basa en criterios que no son pertinentes. Por ejemplo, la organización puede ascender a personas que son muy parecidas al empresario o que técnicamente son las más competentes en el campo de trabajo de la organización en lugar de buscar personas que tengan talento para la dirección. Los fundadores-creadores suelen glorificar las funciones “técnicas” tales como las de investigación y desarrollo, fabricación y ventas; pero rebajan las funciones “directivas” tales como las de finanzas, planificación, márketing y recursos humanos.

A nivel de la personalidad, los líderes suelen impedir a los posibles sucesores tener la clase de experiencias de aprendizaje que les permita entrar en funciones o, lo que es peor, debilitan paulatinamente a cualquier sucesor que muestre la fuerza y la competencia suficientes para tomar el relevo.

Los líderes que tienen éxito en esta fase son los que, o bien tienen intelección personal para crecer con la organización y cambiar su propia actitud, o bien reconocen sus limitaciones y permiten que surjan otras formas de liderazgo. Si no ocurre ninguno de estos procesos, la organización se encuentra a menudo con que tiene que crear otros centros de poder, como los consejos de administración o las camarillas políticas, que fuerzan al fundador a salir por completo de la misión de director general para pasar a estar fuera de la organización. Entra entonces un nuevo director general con el mandato de ayudar a la organización a crecer y seguir teniendo éxito.

Tal crecimiento requiere que el director general comprenda la cultura de la organización, con todos sus puntos fuertes y débiles, y consolide los elementos que se necesitan para mantener la aptitud de la organización para funcionar y crecer. Éste es un período que solemos considerar como de “institucionalización” y consiste en determinar los elementos de éxito y concederles permanencia y estabilidad. Si la organización continúa teniendo éxito, crece en tamaño y en edad, obligando de ese modo a los líderes a considerar el modo de desarrollar procesos que sean eficaces a pequeña escala y con gente joven para convertirse en procesos que den resultado a escala mundial con los empleados que maduran: una tarea de liderazgo totalmente distinta. Las esquivas cualidades de discernimiento y sabiduría son, con toda probabilidad, las más críticas que tienen que poseer los líderes en esta fase de la evolución organizacional.

Cambiar: el líder como artífice del cambio

Desgraciadamente, cuando aumenta el ritmo de cambio en los ambientes tecnológico, económico, político y sociocultural, las mismas fuerzas que fueron institucionalizadas pueden convertirse en un pasivo (una sobrecarga).

Los líderes tienen que empezar por pensar ahora como artífices del cambio, porque el problema no consiste solamente en cómo adquirir nuevos conceptos y destrezas sino también en cómo *desaprender* las cosas que ya no son útiles para la organización. Desaprender es un proceso totalmente distinto, que implica ansiedad, actitudes defensivas y resistencia al cambio.

Los líderes que se hallan en una organización madura que ha desarrollado procesos disfuncionales y que, por consiguiente, deben considerarse a sí mismos como artífices del cambio, necesitan poseer dos características particulares. En primer lugar, tienen que tener la fuerza emocional necesaria para apoyar la organización al mismo tiempo que se enfrentan con las ansiedades que acompañan al desaprendizaje de los procesos que previamente tuvieron éxito, es decir la aptitud para crear en la organización un sentido de “seguridad psicológica”. Y, en segundo lugar, necesitan una verdadera comprensión de la dinámica cultural y las características de su propia cultura organizacional.

La cosa crítica que hay que comprender acerca de la dinámica cultural es que los líderes no pueden *cambiar* de manera arbitraria la cultura en el sentido de eliminar elementos disfuncionales, pero pueden *desarrollar* la cultura edificando sobre sus puntos fuertes al tiempo que permiten que con el tiempo se atrofien sus puntos débiles. La cultura no puede ser manipulada anunciando cambios o instituyendo “programas”. Si la organización ha tenido éxito haciendo las cosas de cierta manera y ha desarrollado modelos mentales basándose en dichos métodos, no los abandonará. Sin embargo, los modelos mentales pueden ensancharse y ampliarse. (Estoy en deuda con Geoff Ainscow por la intuición de que uno no debe abandonar necesariamente los elementos culturales cuando aprende algo nuevo, sino que debe añadir esos elementos a lo que ya está allí. Cuando un inglés se convierte en norteamericano, no abandona necesariamente su cualidad de ser inglés, sino que añade lo que significa ser norteamericano a su personalidad total)

Las organizaciones edificadas sobre incentivos individuales no pueden convertirse en un conjunto de equipos simplemente porque el director general anuncie que ahora es necesario el trabajo en equipo y lance un programa de creación de equipos. Sin embargo, si el director general comprende la dinámica cultural, empezará a recompensar a los individuos que ayuden a otros y que aporten otros proyectos, reconociendo de ese modo el profundo individualismo de la organización, pero ampliando el concepto de la aptitud individual para incluir cada vez más “la colaboración con los demás”, “la creación de relaciones de *confianza*”, “la apertura de la comunicación por encima de los límites”, etc.

En este caso, el mecanismo esencial de aprendizaje, lo que yo he denominado “redefinición cognoscitiva”, implica:

1. Una nueva semántica, es decir, redefinir en un sentido formal lo que significa el individualismo.
2. Ensanchar las percepciones para ampliar el modelo mental que se tiene del individualismo con el objeto de incluir comportamientos de colaboración así como comportamientos competitivos, mientras uno se considera todavía individualista, y
3. Crear nuevas normas de juicio y evaluación de manera que el comportamiento competitivo pueda ahora considerarse como negativo mientras el comportamiento de colaboración se vea como más positivo.

La cultura se “cambia” – en realidad, se ensancha – a través de los cambios en varios conceptos clave de los modelos mentales de las personas que son los principales vehículos de la cultura.

Adviértase, sin embargo, que tal transformación no se produce a través de anuncios o de programas formales. Tiene lugar mediante un cambio genuino en el comportamiento del líder, y por la incorporación de nuevas definiciones en los procesos y hábitos organizacionales. Es aquí donde el líder

debe “hacer lo que predica” y donde, por supuesto, va implícito que el líder también tiene que sufrir una transformación personal como parte del proceso total de cambio. Si el comportamiento del líder y los hábitos organizacionales cambian, la organización seguirá siendo culturalmente individualista, pero aumentará la aptitud de sus miembros para funcionar como miembros de un equipo. Mientras que previamente el individualismo podría haber significado rivalidad personal para avanzar jugando a la política, el concepto ahora se amplía y redefine para incluir cualquier trabajo en equipo necesario para conseguir que se realice la labor y que los individuos sean recompensados de acuerdo con esto.

Si la organización atraviesa por grandes dificultades, y la ruptura con la vieja cultura inhibe verdaderamente la clase de crecimiento y cambio que se necesita, el líder, como artífice del cambio, tiene algunas veces que tomar una decisión heroica y destruir algunos de los elementos más importantes de la propia organización que son los vehículos de la cultura. Por ejemplo, algunos ejecutivos pueden estar tan adoctrinados con la idea de que el individualismo significa competir con otros en la organización para avanzar, que son incapaces de abrirse a ninguna otra alternativa o no quieren hacerlo. Colaborar más en el esfuerzo común equivaldría a “no ser ellos mismos”. Algunas veces, tales individuos abandonan la empresa cuando los líderes introducen nuevos conceptos, y si no lo hacen, la organización se enfrenta con cambios completos de política.

No es una casualidad que cuando entra el tipo de ejecutivo que cambia súbitamente de opinión, los estratos superiores de dirección sean reemplazados y se produzcan reorganizaciones masivas. La función de esas medidas drásticas consiste en destruir elementos de la vieja cultura e iniciar un nuevo proceso de creación de cultura eliminando a la gente que los tienen y que representan la cultura anterior. Es incorrecto considerar esta fase como “de creación de una nueva cultura”, porque no es posible. El líder puede crear una nueva organización con nuevos procedimientos, pero la formación de la cultura requiere el aprendizaje colectivo y reiteradas experiencias de éxito o fracaso.

Es más correcto considerar este punto de la historia de la organización como un momento en que empieza de nuevo el ciclo de creación de la organización. Puede pensarse entonces que los ejecutivos que cambian súbitamente de opinión necesitan muchas de las mismas cualidades que los empresarios, sobre todo la aptitud para animar una organización. Además, sin embargo, el ejecutivo que cambia súbitamente de opinión debe hacer frente a la inquietud y depresión de los empleados que quedan y que se consideran culpables por haber sobrevivido mientras muchos de sus colegas y amigos no lo han hecho. Reconstruir su motivación y compromiso suele exigir en primer lugar unos niveles más altos de animación que la construcción de una organización.

Lo que los líderes no pueden ignorar es que la destrucción de la cultura es extremadamente costosa en el aspecto humano. Gran número de personas tienen que hacer frente al hecho de que la manera en que han estado pensando y sintiendo ya no es útil. Por lo general, el cambio personal en este aspecto es difícil, por lo que la gente que representa el modo anterior tiende a verse forzada a salir de la organización. Las nuevas personas que entran tienen que iniciar de nuevo el proceso de creación, y ni siquiera está claro si esto es siempre posible. Una organización disfuncional madura puede desaparecer del todo y ser reemplazada por organizaciones jóvenes que empiezan desde cero, con nuevas generaciones de empresarios cuyos modelos mentales iniciales son diferentes y están mejor adaptados a las realidades corrientes.

Las organizaciones que han sobrevivido y han realizado importantes transiciones durante muchos decenios parecen haber tenido siempre un núcleo cultural que era fundamentalmente útil: el compromiso de aprender y cambiar, el compromiso con las personas y con todos los que tenían interés en la organización, incluidos los clientes, los empleados, los proveedores y los accionistas. Y empezando

por el compromiso de construir una organización saludable y flexible. Si no existe dicho núcleo cultural desde el principio, la organización quizá no sobreviva a la larga, de manera especial cuando aumenta la turbulencia ambiental.

Una mirada hacia el futuro

¿Qué tienen en común, suponiendo que tengan algo, o debieran tener, esas misiones de liderazgo? Cuando consideramos el pasado, debiera ser evidente que los creadores son fundamentalmente distintos de los mantenedores y los modificadores. Hacen falta una visión, convicción y energía muy fuertes para crear y animar una organización; son precisos un gran discernimiento, sabiduría y destreza para reunir grandes grupos de personas con objeto de institucionalizar procesos a escala mundial con una población que varía ampliamente en el aspecto geográfico y en edad. Y hace falta aptitud para aprender y flexibilidad personal para desarrollar y modificar las organizaciones. Es en torno a esta última cuestión como conectamos con el futuro y lo que él nos deparará.

Lo que está cada vez más claro es que las instituciones del pasado pueden estar anticuadas y que **habrá que aprender nuevas formas de gestión y liderazgo**. Además, a medida que aumente el ritmo de cambio, la aptitud para el aprendizaje no se compondrá del aprendizaje eventual de un nuevo sistema; **la única constante será el aprendizaje y el cambio *perpetuos***. Por tanto, los líderes del futuro habrán de tener una mayor proporción de las características siguientes:

- Niveles extraordinarios de percepción e intelección de las realidades del mundo y de sí mismos.
- Niveles extraordinarios de motivación que les permita resistir el esfuerzo del aprendizaje y del cambio, especialmente en un mundo con fronteras más difusas, en el que las lealtades resultan más difíciles de definir.
- La fuerza emocional para manejar su propia inquietud y la de los otros cuando el aprendizaje y el cambio se conviertan cada vez más en un modo de vida.
- Nuevas destrezas para analizar las suposiciones culturales, determinar cuáles son las suposiciones útiles y las disfuncionales, y desarrollar procesos que amplíen la cultura basándose en los puntos fuertes y en los elementos útiles.
- La voluntad y posibilidad de implicar a otros y provocar su participación porque las tareas serán demasiado complejas y la información estará demasiado ampliamente distribuida para que los líderes puedan resolver los problemas por sí mismos.
- La voluntad y posibilidad de compartir el poder y el mando de acuerdo con los conocimientos y destrezas de la gente, es decir, para permitir y alentar que el liderazgo florezca en toda la organización.

El aspecto más destacado del liderazgo del futuro será quizá que esas características no estarán presentes en unas cuantas personas de manera constante sino que se presentarán en muchas personas durante parte del tiempo, cuando las circunstancias cambien y cuando diferentes personas desarrollen la perspicacia necesaria para desempeñar papeles de liderazgo. El liderazgo será entonces de manera creciente una función que surgirá y no una propiedad de las personas designadas para desempeñar misiones formales.

Mientras que hoy el proceso de nombrar líderes es una función crítica de los consejos de administración, los “electorados”, los organismos públicos, etc., podemos imaginar que en el futuro los líderes designados **no** tendrán que desempeñar papeles clave de liderazgo sino que serán diagnosticadores perpetuos capaces de facultar a diferentes personas en diferentes momentos y dejar que florezca el liderazgo emergente. **No** darán por sentado que todos los grupos necesitan liderazgo, **no** darán por sentado que el liderazgo significa jerarquía y control de los demás, **ni** darán por sentado que la responsabilidad deber ser siempre individual.

El líder del futuro será una persona con las características antes mencionadas. Que sepa liderar y seguir, ser a la vez principal y marginal, estar jerárquicamente por encima y por debajo, ser individualista y un jugador de equipo, y sobre todo, ser un aprendiz perpetuo.

Para que el mundo aprenda a manejarse mejor a sí mismo, muchas personas de las organizaciones tendrán que ser líderes y las funciones de liderazgo antes descritas tendrán que estar mucho más compartidas.

ⁱ Edgar H. Schein es profesor de administración de la Escuela Sloan de Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT). Es autor de *Organizational Culture and Leadership*, *The Clinical Perspective in Field Work*, *Organizational Psychology*, y *Career Anchors*. Se le considera uno de los fundadores del campo de la psicología organizacional. Artículo publicado por la Fundación Peter Drucker en el libro *El líder del futuro – nuevas perspectivas, estrategias y prácticas para la próxima era* (Editorial Deusto – 1996)