

# LA ADMINISTRACIÓN FRENTE A LA VELOCIDAD DEL CAMBIO

Fecha de Recepción: 10 de octubre de 2014

Fecha de Aprobación: 12 de diciembre de 2014

Para citar este artículo: Mazo-Mejía, J. (2014). "La Administración Frente a La Velocidad del Cambio". In *Vestigium Ire*. Vol. 8, PP. 36-46.

**Javier Hernando Mazo-Mejía**<sup>1</sup>

## RESUMEN

En el presente artículo se hace una revisión de lo que algunos autores reconocidos como exponentes de teorías y propuestas administrativas hacen sobre las organizaciones en relación con el cambio. Se han seleccionado algunos factores que los autores consideran son los más influyentes para garantizar el proceso del cambio organizacional frente a las demandas del entorno y el mundo en general, entre ellas: Perfil del entorno, perfil de una nueva época, el cambio, la confianza, el proceso administrativo, liderazgo y el camino a la espiritualidad. De cada una de ellas se hace una interpretación y posible aplicación a la evolución de cada organización a partir de su individualidad y su carácter específico.

## ABSTRACT

Some important authors such as exponents of theories and administrative proposals made on organizations in relation to the changes have been reviewed in this article. There have been chosen some factors that the authors believe are the most influential to ensure the process of organizational change against the demands of the world and the environment in general, including: environmental profile, profile of a new era, the change, the confidence, the administrative process, leadership and the path to the spirituality; therefore an interpretation and application to the evolution of each organization based on their individuality and purposes have been carried out.

## RESUMÉ

Dans l'article présent se fait une révision de, celui ce que quelques auteurs reconnus comme exponents de théories et de propositions administratives font sur les organisations en relation avec le changement. On a sélectionné quelques facteurs que les auteurs considèrent ils sont les plus influents pour garantir le processus du changement organisationnel en face des demandes de l'environnement et du monde en général. entre elles : le Profil de l'environnement, le profil d'une nouvelle époque, le changement, la confiance, le processus administratif, le leadership et le chemin à la spiritualité. De chacune d'elles une interprétation et une application possible est faite à l'évolution de chaque organisation à partir de son individualité et son caractère spécifique.

**PALABRAS CLAVES:** Velocidad, flexibilidad, paradigma, liderazgo, innovación.

**KEYWORDS:** Speed, flexibility, paradigm, leadership, innovation

**MOST-CLÉS:** Une vitesse, une flexibilité, un paradigme, un leadership, une innovation.

.....  
<sup>1</sup> Docente Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Palmira. Magister en Estudios Políticos. [Javierhernando.mazo@upb.edu.co](mailto:Javierhernando.mazo@upb.edu.co). Grupo de Estudios sobre Organizaciones. Tipología del artículo: Reporte de caso. A.E.

## METODOLOGÍA.

Hacer una revisión bibliográfica acerca de las organizaciones frente a la velocidad del cambio y enfatizar sobre el rol del gerente-líder en la era de las comunicaciones, la tecnología y la informática. El artículo hará reflexiones sobre los siguientes temas: Perfil del entorno, Perfil de una nueva época, El cambio, La confianza, El proceso administrativo, Liderazgo, El camino a la espiritualidad.

## INTRODUCCIÓN

El 25 de abril de 2005, la prensa del mundo registro el descarrilamiento de un tren en Japón, cerca de Osaka, el conductor del tren, Ryujiro Takami estaba nervioso porque llevaba un minuto y medio de retraso lo que le podía ocasionar hasta el despido de la empresa, antes de llegar a la estación aceleró a 100 km/hora cuando lo permitido era 70 km/h, exceso de velocidad y al llegar a la curva se accidentó, dejó más de 50 muertos y cerca de 350 heridos. La causa: error humano, exceso de velocidad sobre la velocidad permitida.

La prensa del mundo registró el 24 de julio de 2013 el descarrilamiento de un tren en Santiago de Compostela que viajaba a una velocidad de 190 km/hora cuando lo permitido para ingresar en la curva era de 80 km/hora. Como saldo varios heridos y 80 personas fallecidas. El maquinista del tren Francisco Garzón, conversaba telefónicamente con un controlador ferroviario momentos antes del accidente.

La causa: error humano, exceso de velocidad sobre la velocidad permitida. Cualquier día del año 2025 se leerá en la prensa del mundo entero que muchas empresas han colapsado por no saberse adaptar a la velocidad del cambio. La causa: error humano por no saber controlar la velocidad del cambio.

Se está viviendo un momento histórico frente a la velocidad del cambio que obliga a hacer serias reflexiones en torno a lo que pueda estar aconteciendo en las organizaciones que están de espaldas a los aconteceres de una época convulsionada, llena de imprevistos y sorpresas.

Los últimos desarrollos tecnológicos obligan a las organizaciones a romper paradigmas y aplicar una velocidad equilibrada al cambio. No se puede entrar en la moda de andar a prisa y todo hacerlo atropellando el tiempo, porque como dicen Kriegel & Brandt (1996), "La marcha a alta velocidad es una trampa de alta velocidad" al respecto agregan: "Lo que nos motiva a andar corriendo a tan peligrosa velocidad es el deseo de aumentar la productividad y la ganancia" Saber administrar la velocidad del cambio es tan necesario como entender que el exceso de velocidad mata. ¿Entonces, cuál es la velocidad apropiada? Se podría responder: aquella que no detiene al cambio pero tampoco lo atropella. Kriegel & Brandt (1996), dicen: "Un esfuerzo apasionado del 90 por ciento es más productivo que un esfuerzo del 110 por ciento lleno de angustias" (p. 48).

## RESULTADOS

### Perfil para una nueva época

Así como a comienzos del siglo pasado se escribió la teoría administrativa partiendo de la productividad, ahora, en el presente siglo se debe estar escribiendo la teoría administrativa centrada en la virtualidad, la tecnología, la informática y las comunicaciones, la competitividad, la innovación y la creatividad la verdad, es que ha nacido un nuevo lenguaje en el campo de la administración de empresas y de paso se debe pensar en el nuevo perfil del gerente, esto no debe quedar en deuda.

### Perfil del entorno

El entorno está signado por una serie de situaciones en veces favorables, en veces no, pero que de



una u otra manera afectan a las organizaciones, entre ellas, se pueden enunciar las siguientes:

- Avances tecnológicos
- Apertura económica
- Globalización
- Tratados de libre comercio
- Inseguridad social
- Desconfianza en el sector público
- Paros de movimientos sociales
- Infraestructura vial deficiente
- Baja calidad de la mano de obra
- Falta de estrategias para fomentar el emprendimiento.
- Carga prestacional e impuestos

Ante un panorama así expuesto, la pregunta sería: ¿Para una situación de estas, qué tipo de gerente se requiere? Una aproximación al perfil del gerente puede estar ajustada a los siguientes criterios:

- **Mente flexible y comprensiva**
- **Liderazgo centrado en principios y valores (Covey R. Stephan)**
- **Explorador de oportunidades**
- **Con equilibrio emocional (Goleman, Daniel)**
- **Respetuoso del reconocimiento al Otro**
- **Capaz de hacer de la gente ordinaria gente extraordinaria. (Cornejo, Miguel Ángel)**
- **Sencillo en el trato pero firme en las decisiones**
- **Con capacidad de ver opciones de negocio en lo desconocido**
- **Con capacidad de correr riesgo y asumir responsabilidades**
- **Con un propósito en mente**
- **Apasionado por el trabajo**
- **Con habilidad para aprender en equipo. (Senge, Peter)**
- **Persona que marque la diferencia.**

### **El cambio.**

Ahora, se podría pensar: si los gerentes de grandes empresas u organizaciones de la década del

50 o 60, se asomaran por un rotico de su tumba, quedarían al borde de un infarto “post mortis” al ver el desarrollo tecnológico, lo que permite la virtualidad, se asombrarían de las tiendas de grandes superficies, del servicio al cliente, del autoservicio y de la velocidad del cambio; pero de otra parte, estoy seguro, regresarían felices a sus sepulcros al ver a muchos gerentes administrando con ese modelo caduco de la administración que ellos agenciaron y que debieran de estar donde están ellos.

Drucker (1999) afirma: “En un período de cambio estructural veloz, los únicos que sobreviven son los líderes del cambio” (p.103). Esta era de la velocidad presenta incongruencias que si no se saben sortear seguro la empresa colapsa como cualquier tren que se excede en velocidad.

La velocidad del cambio trae oportunidades que de no saberse aprovechar se convierte en amenazas que pronto harán fracasar a la organización. Una era globalizada y sin barreras de la comunicación requiere de mentes ágiles, flexibles y atrevidas para correr riesgos, aprovechar coyunturas y evitar fracasos. Ello requiere saber administrar la velocidad del cambio. Cuando Lafley fue nombrado gerente de la P&G (según lo refiere Poscente 2008) identificó una verdad esencial: “si quieres ir más rápido tienes que estar abierto a nuevas ideas y oportunidades”.

La empresa decidida al cambio debe tener como política la innovación permanente, al respecto Drucker (1999) afirma: “La razón principal es que una política de innovación sistemática produce una mentalidad propicia para que la organización se convierta en líder del cambio. Hace que toda la organización vea el cambio como una oportunidad” (p. 119) La mente de muchos de nuestros administradores se debate entre conservar paradigmas que cumplieron su ciclo e innovar bajo las perspectivas del cambio, a muchos les da temor correr riesgos y prefieren auto justificaciones con sabor a tiempos pasados y quedarse en la “zona de confort”, “caletres obtusos” los llamaría



el poeta De Greiff. “Si abrimos nuestras mentes y aplicamos una reflexión creativa acerca de cómo usar todas las oportunidades disponibles, cobraremos velocidad” (Poscente, 2008, p. 137).

Toda empresa u organización es poseedora de un modelo operativo y un modelo administrativo, el modelo operativo por lo regular va a la vanguardia de los avances tecnológicos con maquinaria y equipos de última generación, esperando con ello ser competitivos y permanecer en el mercado, pero el modelo administrativo está rezagado frente a los procesos flexibles, abiertos e innovadores de la administración siglo XXI, siguen conservando estructuras y operación administrativa caducas, generando un coctel que estallaría con el primero que pise el acelerador.

Las organizaciones tienden a hacerse barrocas, se dejan llevar por la hiperactividad, se vuelven obesas de gestión. Desarrollan procedimientos de calidad, sistemas sofisticados de normas y sanciones. Todo muy lógico, muy racional. Pero todas esas “mejoras” nos apartan progresivamente del sentido común progresivo del negocio. Paradójicamente, la búsqueda ansiosa de la perfección nos acerca al filo de la catástrofe. (Ginebra, 2012, p. 102).

Ahora, surge la pregunta: ¿Están los administradores, pensando en los modelos administrativos que exigirá las empresas u organizaciones al horizonte del año 2025? o, ¿Se está simplemente administrando recursos, aplicando normas, escribiendo memorandos y asistiendo a comités? Al respecto, Ginebra (2012) dice: “La mejor conclusión que se puede sacar de un diálogo entre directivos es que hay que continuarla” (p. 143) Valdría la pena revisar el rol de los administradores siglo XXI, no sea que se esté perdiendo la oportunidad de pensar e innovar.

De otra parte, con el concepto de participación se juega al amaño de los caprichos de los gerentes, se predica la participación como estrategia de integración y toma de decisión, se consigna en

manuales, se instruye en reuniones y comités y se hace ostentación de su práctica, cuando en la realidad sucede lo que apunta McGregor con gran acierto:

Hay otros gerentes que consideran la participación como un artículo útil para su colección de trucos ejecutivos. Constituye para ellos un subterfugio, manejado a su antojo, con que se obliga a la gente a hacer lo que ellos quieren de forma que hace pensar dolosamente a los “participantes” que tienen voz y voto en la adopción de decisiones. Su propósito es manejarlos con tal habilidad que vengan a contestar lo que el gerente ya tenía pensado, pero creyendo que es idea de ellos (McGregor, 1987. p. 128).

Responder a la velocidad del cambio implica hacer una renovación en la manera de pensar que conduzca a pasar de ver el mundo en su objetividad a ver oportunidades en el mundo; pasar de hacer lo mismo a marcar la diferencia; pasar de ser observador a ser protagónico; pasar, en fin, de una actitud pasiva a asumir una actitud atrevida, en el buen uso de la palabra. “Responder al cambio en los tiempos actuales significa ser ultrasensible incluso a los cambios más ligeros, analizar rápidamente esos cambios y llevar a cabo de inmediato la acción adecuada” (Poscente, 2008, p. 143).

Una forma de estar a la vanguardia del cambio es tener una empresa u organización alineada y estar alineada es tener un objetivo claro y definido, es tener un propósito firme, es tener la capacidad de hacerle al mundo una lectura sin sesgos y es tener un grupo directivo compacto, de mente abierta y pasión por lo que hacen. Una empresa con estas características sincroniza la velocidad que le es básica para lograr su objetivo global y el desarrollo de sus productos.

La velocidad del cambio entraña nuevos conceptos para un desempeño sobresaliente que marca la diferencia entre cumplir funciones y asumir responsabilidades, entre producir y trabajar, en-

tre permanecer y estar y entre rendir informes y evidenciar realizaciones.

Hoy en día se puede pensar que los manuales de funciones son cosa del pasado. La velocidad la imprime alguien que pisa el acelerador. Y en veces, se tiene tanto afán en cumplir normas, que se pisa hasta el fondo el acelerador produciendo el descarrilamiento en los diferentes departamentos o sesiones de la organización. ¡No asigne funciones, delegue responsabilidades! Recuerde: se trabaja con seres humanos, capaces de ser responsables, innovadores y creativos, solo les falta una cosa: que usted les dé permiso.

Con referencia a los manuales de funciones hay dos ejemplos que bien sustentan lo planteado en el párrafo anterior: McPherson, en la empresa Dana, reemplazo los manuales de funciones por una página con la filosofía de la organización.

Marcus Sieff en Marks&Spencer eliminó el papeleo en un 80% y redujo los manuales de la organización por dos libritos con doce páginas cada uno. Un manual de responsabilidades y criterios establece como prioridad confiar en que las personas tienen valores dignos de merecer una confianza que permite la existencia de la delegación. La confianza es el punto de partida para el empoderamiento, una persona empoderada sabe administrar la velocidad del cambio y genera innovación y creatividad.

La velocidad del cambio no puede verse atropellada por el exceso de control, además, el control crea estanques en donde se reprisa la iniciativa, creatividad e innovación y lo más que produce son trabajadores temerosos del control y acomodados en la “zona de confort”. Hamel, refiriéndose al cambio de paradigmas, en cierto sentido es radical y drástico cuando dice:

En efecto, podría decirse que el aparato de la administración moderna – constituido por los análisis de varianzas, los presupuestos de capital, la gestión de proyectos, el pago por desempeño,

la planeación estratégica y demás – es uno de los grandes inventos de la humanidad, digno de figurar al lado del fuego, la escritura y la democracia. (Hamel, 2011, p. 6).

Afirmar que se necesitan nuevos paradigmas administrativos que respondan a las exigencias del siglo XXI no quiere decir que se desconoce los aportes de la administración siglo XX.

En lo que no puede haber equivocaciones es que si estos inventos y planteamientos fueron válidos en su momento histórico y dejaron grandes aportes, ahora nos toca repensarlos o recrearlos acordes a las exigencias de la décadas que vivimos, a manera de ejemplo se puede decir, que un paradigma se concebía como una manera de pensar, hoy hay que conceptualizarlo como la manera de ver el mundo. Así como la limusina de Henry Ford ha evolucionado a los vehículos que tenemos hoy en día, así mismo debe ser el tránsito de los modelos administrativos.

El cambio se da en el proceso social, en el desarrollo tecnológico, en los avances científicos y llega a las organizaciones donde se le atiende o desatiende como si fuera un visitante más y no se le ve como la oportunidad para construir futuro. El líder de la organización encarna el cambio controlando la velocidad del mismo y establece un equilibrio entre la visión y la misión. El gerente-administrador no se compromete con el cambio porque está anclado en el pasado, en su historia y porque la organización se sostiene así sea obteniendo resultados que son compatibles con su dato histórico de rendimiento y productividad

### **La confianza**

La confianza es una de las cualidades que debe tener el administrador de hoy. La confianza se fundamenta en los valores, reconocer los propios valores es tener confiabilidad en sí mismos y esta confiabilidad lleva a reconocer que el Otro tiene sus propios valores como ser humano y, por lo



tanto, tiene su propia confiabilidad. Vistas así las cosas, se puede deducir que el reconocimiento de valores entre el uno y el otro genera la confianza y cuando se tiene confianza se puede delegar y quien delega empodera, este planteamiento, así de sencillo, lleva a concluir que quien empodera está potencializando el talento humano, que debe ser una de las funciones esenciales del administrador-gerente.

Con frecuencia se escuchan expresiones entre los colaboradores de la organización que dejan entrever el grado de desconfianza que imperan en ella, Covey hijo en su libro: el factor confianza, trae las siguientes expresiones de frustración, desánimo y falta de confianza en las organizaciones:

No soporto las intrigas de la empresa. Siento que mis compañeros me sabotean. Parece que todo el mundo va a la suya y hace cualquier cosa para salir adelante.

Me han engañado en el pasado, ¿Cómo puedo confiar en alguien lo bastante como para mantener una relación de verdad? Trabajo en una empresa sumida en la burocracia, Cuesta una eternidad hacer cualquier cosa. ¡Tengo que pedir permiso hasta para comprar un lápiz! Tengo la sensación de que no se reconocen ni se valoran mis aportaciones en el trabajo. (Covey, 2007, p. 26)

Estas expresiones frenan la velocidad del cambio. Anclan en la monotonía y la rutina a las organizaciones y hacen de sus colaboradores personas improductivas e indiferentes a la dinámica del cambio que debe tener una organización de la era de las comunicaciones, la tecnología e informática.

Covey propone el principio de la alineación que da velocidad en la acción a las organizaciones, y plantea que este principio comprende los siguientes componentes:

- Confianza personal
- Confianza de la relación

- Confianza organizacional
- Confianza en el mercado
- Confianza social

Al practicar cada uno de estos componentes todo el personal de la organización destruye barreras y la movilidad se hace más ágil y oportuna, para ello, se requiere fortalecer la cultura centradas en valores, las relaciones sociales y la confianza. Covey (2007), expresa: “La confianza es la unión de la vida. Es el pegamento que mantiene unidas las organizaciones, las culturas y las relaciones. Resulta irónico que surja del ritmo que se adopta al ir lento. Con las personas, rápido es lento y lento es rápido” (p. 186).

Otro beneficio que conlleva la confianza es la eliminación del control y no es que desaparezca el control sino que nace el autocontrol como disciplina producto del empoderamiento. El control genera desconfianza, de ahí el dicho popular: “Cuando el control tiende al infinito, la confianza tiende a cero”

### Los procesos administrativos

Es el momento de reinventar los procesos administrativos fundamentados en la responsabilidad, empoderamiento, iniciativa, la creatividad y la pasión. Es el momento de entender la administración desde el ser humano como aportante de todas sus capacidades y competencias a los procesos y no como el trabajador explotado en el proceso productivo. Creer que cumplir horarios y permanencia hace a una administración competitiva es un gran error en un modelo administrativo moderno, esta es una forma de cultivar la desconfianza y frenar la creatividad.

La administración no se debe repensar desde los modelos o teorías administrativas sino desde las potencialidades de la persona. Si bien los modelos y teorías son básicos para tener claridad sobre un hecho o fenómeno, esto no quiere decir, que sea la única fuente donde se puede beber sabiduría.

La renovación de las organizaciones se debe centrar en su potencial humano, en la horizontalidad de las comunicaciones y en el empoderamiento de su gente. Hamel, (2011) plantea: “los empleados se sentirán realizados únicamente si tienen la oportunidad de utilizar sus capacidades de alto orden, a saber, la iniciativa, la imaginación y la pasión”

Es común ver en las organizaciones una gran preocupación por innovar en el área productiva, al fin y al cabo es la que produce las utilidades pero la innovación organizacional debe ser integral y en la medida en que se produce el cambio y la modernización en la parte productiva igual debe hacerse en el área administrativa. La organización es una y como tal debe pensarse, tratarse y considerarse.

Repensar la administración no es hacer transformación de lo que existe, esto puede ayudar a mejorar situaciones o procesos, pero no a producir un cambio significativo, este solo se da cuando se hace innovación, se tiene creatividad y se asume pasión por lo que se hace.

Toda organización es heterogénea, y en ese contexto se debe entender, comprender y administrar. Hamel (2011) propone la siguiente escala jerárquica que se da en las organizaciones y que se resume en los siguientes pasos:

“En la base está la escala de los obedientes. Cumplen y siguen reglas, siguen los diligentes: Son responsables y muy organizados. En la siguiente escala están los inteligentes y que poseen el conocimiento, las empresas los apetecen. Vienen luego los que poseen iniciativa, están en busca de nuevos retos y agregan valor al trabajo.

A estos les siguen los creativos, atrevidos e irreverentes. Y finalmente los poseedores de pasión. Superan obstáculos, contagian su entusiasmo y movilizan masas” Por eso se insiste en la iniciativa, la creatividad y la pasión.

Un ejemplo donde la iniciativa, la creatividad y la pasión se aplican es en las tiendas de Whole Foods con más de 30.000 asociados como denominan a sus trabajadores.

En el enfoque administrativo de Whole Foods conviven la democracia con la disciplina, la confianza con la rendición de cuentas y la comunidad con una competencia interna feroz. Es la yuxtaposición de estos valores contradictorios la que hace que el sistema administrativo de la compañía sea a la vez singularmente eficaz y difícil de copiar (Hamel, 2011, p. 95).

El principio fundamental de Whole Foods fue “crear una organización basada en el amor y no en el miedo” y sus principios son: Amor, Comunidad, Autonomía, Equidad, transparencia y Misión.

Otro ejemplo de innovación administrativa es el de Bill L. Gore quien en su empresa de más de 8.000 empleados y 45 plantas repartidas por el mundo no se escuchan las palabras: “jefe”, “ejecutivo”, “gerente” o “vicepresidente”, allí solo se escucha la palabra “líder” Su clave: la confianza, la libertad, el compromiso, la distribución del poder y la abolición de la burocracia.

En estos ejemplos se ve claramente como hay un empoderamiento de las personas y un modelo de administración siglo XXI, es una de las cosas que debe fomentar un modelo de administración innovador, pero al respecto Hamel, (2011) afirma: “La mayoría de los gerentes apoyan la idea de facultamiento, pero la apatía se les nota en la cara cuando se enfrentan a sus consecuencias necesarias y es que para otorgar poder a los empleados es necesario quitárselo a los gerentes” Muchas veces lo que se capta en nuestros gerentes-administradores es ser consecuente con el cambio, son capaces de predicarlo pero desafortunadamente no de aplicarlo, les da temor pisar el acelerador porque le imprime una velocidad a la organización que no está en su capacidad gerencial de administrar. Gerentes con pobreza de espíritu, dueños del poder, enconchados en la normatividad y perdidos en la maraña de teo-



rías que fueron y ya no son. Estos gerentes han desarrollado una habilidad gerencial tan única que fueron capaces de estabilizar la organización en el tiempo a “0” velocidad.

Qué bueno encontrar gerentes capaces de administrar la velocidad del cambio bajo premisas de lo que hacen, de sus competencias, de su actitud, capacidad de relación y liderazgo.

¿Por qué fracasa el cambio? (Rober Kriegel y David Brand)

- Porque la gerencia quiere hacer mucho en poco tiempo.
- Cuando se quiere hacer el cambio con mucha fuerza y rapidez.
- Cuando se tiene un reto excesivo y se carece de recursos (Zona de pánico)
- El exceso de recursos y escasa motivación y poca capacidad de desafío (zona de sueños)
- En ocasiones son las cosas tan urgentes que no hay tiempo para explicar las razones del cambio.
- La máxima competencia no es la competencia máxima, es una forma gravísima de incompetencia. (La velocidad mata) Gabriel Ginebra.
- Más muchas veces es menos y por lo regular menos es más (el efecto bikini)
- El exceso de información no aumenta la información útil sino la confusión (El efecto maquillaje)

## Liderazgo

Los conceptos han venido cambiando con la misma velocidad del cambio. Cada día el debate de liderazgo se toma los foros del mundo y nuevos conceptos e ideas circulan de evento en evento, siempre buscando acertar en algo propositivo para una era de cambio. Del líder se decía, en décadas pasadas, que de acuerdo a la forma que actuaba, hablaba o se comportara se le ponía la etiqueta de líder: autocrático, democrático, laissez faire, dictador y otros, así se le conocía

y respetaba. Hoy en día hay cualquier cantidad de autores y conferencista que hablan de liderazgo y cada uno desde su óptica personal o su experiencia y en lo que todos coinciden es que el liderazgo no es de afuera hacia adentro sino de adentro hacia afuera y es algo que todo ser humano puede desarrollar.

El ser humano es un cúmulo de potencialidad, armonía, aspiraciones y pasiones, sin embargo, la pregunta que habría que hacer es: ¿qué sucede que no todos los seres humanos logran el desarrollo de sus potencialidades? ¿No se está perdiendo la oportunidad de ser líder? y aquí, entonces, cabe la reflexión: ¿Está el modelo educativo educando para el cambio y el desarrollo personal? Es hora de que el ser humano vuelva la mirada hacia su interior y descubra las potencialidades que debe desarrollar para liderar la era del cambio.

Mario Alonso Puig, conferencista internacional de liderazgo, en una de sus conferencias decía: “No podemos tener un gran futuro si no invertimos en nuestro crecimiento interior”

Vivir de adentro hacia afuera, como debe ser el liderazgo, es vivir en la abundancia y la felicidad, pero la abundancia no es tener ni atesorar, no, la abundancia es descubrir ese potencial que habita en nosotros desarrollarlas y apropiarnos de ellas para ser creativo e innovadores. Kofman, (2013). Dice: “Vivir de adentro hacia afuera implica la existencia de una desbordante riqueza interior que desea expresarse creando algo que trasciende la pequeñez del yo” (p. 155).

El líder (llamaremos líder al gerente) debe entender que su equipo de colaboradores es un equipo de talento humano que bajo su acertada orientación hacen el ambiente abierto y feliz propicio a la innovación y creatividad y por ende a la productividad y competitividad. Se cuenta que la Organización Gallup realizó una encuesta en diferentes países del mundo y entrevistó a un millón de trabajadores, y su única pregunta fue:



“¿Qué necesitan los empleados más talentosos de la empresas donde trabajan?” Y la respuesta unánime fue: “los empleados talentosos necesitan directivos excelentes” La excelencia no la da el cargo sino el conocimiento que se tiene de ese yo interior y de esa voz que habla a la conciencia para entender que el destino del ser humano es la felicidad que se traduce en su máxima expresión: la espiritualidad, bajo esta premisa el gerente-líder trasciende su cargo para ser un inspirador y potencializador de talentos humanos.

El líder debe ser una persona con una sinergia puesta a prueba ya que ella expresa esa manera superior de vivir la vida. Covey (1993) dice que “la sinergia significa que la relación de las partes entre sí es una parte en y por sí misma, y no solo una parte, sino la más catalizadora, la que genera más poder, la más unificadora y la más estimulante” (p. 303).

Golsmith, Marshall en su blog sobre liderazgo sugiere que el líder debe tener tres enfoques:

**Enfocarse en sí mismo**, es tanto como saber controlar sus emociones. Su compostura, mirada, tono de voz, trato y relaciones interpersonales deben ser las mismas en tiempos de bonanza que en los tiempos de crisis. El control emocional inspira confianza y credibilidad en las personas que lo rodean.

**Enfocarse en la realidad**, Ser claro y concreto con el momento que se vive, es decir, con la realidad. Es un craso error engañarse a sí mismo y mucho más engañar a los propios colaboradores. Frente a los compromisos y metas no cabe otra opción que la verdad.

Enfocarse en lo que se puede cambiar. No detenerse en el tiempo y en lo que no pudo ser. Ser consciente que siempre hay algo nuevo por innovar, crear o cambiar. Motivar, animar e inspirar, es uno de los roles exitosos de un buen líder.

En los diferentes tratadistas o gurús del liderazgo se encuentran variadas concepciones sobre liderazgo, por ejemplo: plantear que líder es el que busca su propia visión y va al encuentro de su destino, otros buscan desafíos para fortalecer su misión personal y encontrar la oportunidad de crecer como persona y profesional, otros buscan fortalecer sus propios valores y empoderarlos en cada uno de los integrantes de su equipo de trabajo.

Se dice que se debe tener sueños para hacerlos realidades, por eso algunos líderes fundamentan su trabajo en las esperanzas y los sueños de otros para habilitarlos en hacer realidad las oportunidades que les presenta el futuro. Cuando la ilusión trasciende de lo personal a lo colectivo, la realidad deja de ser futuro.

Hay líderes que soportan su accionar en el servicio, en apoyar e inspirar a los demás y cuando esto se hace desinteresadamente y se torna en realidad, la autenticidad del líder gana en credibilidad.

Hay autores que centran el liderazgo en la humildad y lo más sublime que realizan es que no buscan seguidores sino que surjan nuevos líderes.

Maxwell señala que mientras algunos tipos de crecimiento, tales como los de nuestro cuerpo, suceden automáticamente, el crecimiento mental, espiritual y emocional no sigue el mismo patrón. “Nadie mejora por accidente. El crecimiento personal no sucede por sí solo. Y una vez que has terminado con tu educación formal, debes tomar poder absoluto del proceso de crecimiento, porque nadie más lo hará por ti”.

La gente exitosa sabe que el crecimiento es un trayecto lento y difícil, y la suerte es algo que creas proactivamente. John Maxwell comparte la siguiente fórmula para el crecimiento y la suerte:

**Preparación** (crecimiento) + **Actitud** + **Oportunidad** + **Acción** (hacer algo al respecto) = **Suerte**

Finalmente, en el líder se requiere autenticidad, decisión para romper paradigmas y asumir retos, ser un apasionado de la visión y misión de su organización, un inspirador de los demás para trabajar en equipo, ser un renovador de oportunidades y humilde para lograr la grandeza. Al respecto Sharma (2012) plantea:

Un modelo revolucionario consiste en crear un entorno y una cultura donde cada uno necesite ejercer el liderazgo, donde cada uno apunte a la innovación, donde cada uno inspire a sus compañeros, donde cada uno esté abierto al cambio, donde cada uno asuma responsabilidades por los resultados obtenidos, donde cada uno sea positivo y donde cada uno se entregue sin reserva a dar lo mejor de sí mismo (p. 36).

### El camino a la Espiritualidad

Hablar de espiritualidad parece un romanticismo o una utopía pero lo cierto es que las organizaciones van camino a la espiritualidad. Ser espiritual es descubrirse como ser humano con todas sus potencialidades, es escuchar esa voz interna que aporta al crecimiento personal, es poner en práctica las ideas y ser creativo en el marco de la complejidad. Los griegos hablaban de la espiritualidad como esa virtud que constituye la esencia del amor y distinguían varias clases de amor, llamaban “ágora” al amor que nace de lo más sincero del ser para desearle el bienestar al Otro y a este hecho lo reconocieron como la espiritualidad o esa virtud que hace feliz al ser humano sirviendo con el corazón rebosante de pasión.

La espiritualidad está en la persona y es esta la que imprime el sello de espiritualidad a las organizaciones, pero esto solo se logra cuando la persona descubre sus aptitudes, sus competencias, sus valores, su misión, tiene conciencia de lo que puede aportar y establece unas relaciones pertinentes y permanentes, se ubica en el lugar en que debe estar y se siente placentero y feliz en lo que le corresponde realizar en la organización. La espiritualidad es felicidad y la felicidad es un

estado de bienestar, complacencia, tranquilidad y pasión por lo que se hace.

El líder que sirve con pasión e inspira al otro a servir con verdadero amor, está propiciando en su organización la cultura de la espiritualidad. La espiritualidad es una virtud que se aprende desde la voluntad de servir, es un aprendizaje que no es normativo ni tiene asidero en los libros. La espiritualidad genera un ambiente ajeno a presiones, a intrigas, a falsas estrategias de participación y lejana a la envidia competitiva ofreciendo así, un espacio propicio a la iniciativa, innovación y creatividad. Hay que escuchar la voz interior para despejar la mente y dar rienda suelta a las ideas y proposiciones. Un espacio así propuesto es un escenario que se avala por sí mismo para garantizar productividad y beneficios financieros.

No es que se vaya a dejar de producir sino que es encontrar la forma de producir diferente, centrado en el principio organizacional y los valores. En este tipo de organización el dinero se torna en un medio y no en el fin de la empresa porque la organización trasciende el espacio productivo para desde una perspectiva espiritual ganarle a la productividad y al rendimiento financiero.

### CONCLUSIONES

En todas las organizaciones es susceptible de aplicar el cambio siempre y cuando los gerentes asuman la decisión de romper sus tradicionales paradigmas caducos y obsoletos, de lo contrario, cualquier esfuerzo que se haga puede resultar infructuoso si, además, la actitud y el comportamiento del líder no desbordan las manifestaciones verbales y el propio discurso.

Una segunda conclusión tiene que ver con la capacidad de respuesta de la organización frente a las demandas del entorno y el mundo en general. El líder debe ser un gran observador y explorador para estar actualizado y no desfase su proceso administrativo de una realidad que cada día es más cambiante y absorbente.



Finalmente, el cambio no solo es en lo tecnológico sino que debe partir del líder y su equipo de trabajo o equipo que aprende, como bien lo llama Peter Sengen. Se trata que cada día las organizaciones sean más inteligentes y oportunas en la respuesta.

## REFERENCIAS

Covey, S. R. (2007). El octavo hábito. Editorial Planeta. Colombia.

Covey, S. R. Los siete hábitos de la persona eficaz. Barcelona. Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

Covey, S. (2007). El factor confianza. Barcelona. Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

Drucker, P. F. (1999). Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Editorial Norma S.A. Colombia.

Ginebra, G. (2012). El japonés que estrelló el tren para ganar tiempo. Barcelona. Editora Géminis Ltda.

Hame, G. (2011). El futuro de la administración. Colombia. Ed. Norma.

Kofman, F. (2013). La empresa consciente. Impreso por Quad Graphics Colombia. S.A

Kriegel, R. & Brandt, D. (1996). De las vacas sagradas se hacen las mejores hamburguesas. Editolaser. Colombia.

McGregor, D. (1987). El aspecto humano de las empresas. Editorial Diana. México.

Poscente, V. (2008) La era de la velocidad. Barcelona, España. Ediciones Urano S.A.

Menchén Bellón, F. (2009) La creatividad y las nuevas tecnologías en las organizaciones modernas. Ediciones Díaz de Santos

Sharma, R. (2012) El líder que no tenía cargo. Nomos Impresores. Colombia



