

_Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

TÍTULO: “LIDERAZGO: UNO DE LOS COMPONENTES CRÍTICOS DEL ÉXITO EMPRESARIO”

TEMA: “LIDERAZGO, PERSONAS E INFLUENCIA EN LAS ORGANIZACIONES”.

IX CONGRESO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN

“Talento, Imaginación y valores”- La gestión y las personas en tiempos difíciles

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 9 al 11 de septiembre de 2009

Lic. Gabriela Fernanda Luchetti Figueroa (Licenciada en Administración-UBA. Matrícula Tomo 33º Folio 96.

LIDERAZGO, PERSONAS E INFLUENCIA EN LAS ORGANIZACIONES: UNO DE LOS COMPONENTES CRÍTICOS DEL ÉXITO EMPRESARIO

Introducción

Un manager que no sea capaz de crear un ambiente de contención para que la gente se mantenga unida, más allá de los inevitables conflictos; que no soporta la incertidumbre generada por la turbulencia de tiempos caracterizados por la aceleración del cambio; que no entienda la necesidad de encontrar aliados con quienes compartir ideas y sentimientos; y que suponga que para dirigir una organización con éxito basta la autoridad, jamás será reconocido como un verdadero líder. Como en tantos otros temas, el debate es interminable acerca de si un líder nace o se hace, si el liderazgo es un don adquirido o una capacidad innata.

Las continuas modificaciones en los mercados, la conducta de los consumidores, la competencia y la tecnología, están forzando a las empresas a clarificar sus valores, desarrollar nuevas estrategias y encarar otras formas de hacer negocios. Hay que poner el acento en que el desafío esencial de los líderes ya no consiste en brindar respuestas y soluciones, sino en movilizar a la gente a realizar ese duro trabajo de adaptación a realidades inéditas.

El liderazgo combina la acción con una actitud reflexiva y una poderosa habilidad para improvisar. Esa mezcla resulta en una altísima probabilidad de resolver dilemas morales, asumir los riesgos correctos, descubrir tendencias ocultas, evaluar adecuadamente todos los factores de la estrategia en marcha, y si es necesario corregir el rumbo.

De la transición de sus managers a líderes depende, en gran medida, el éxito de las organizaciones. Pero el pasaje de un estado a otro demanda permanentes esfuerzos, sobre todo para poder captar el corazón y la mente de las personas que deben trabajar en pos de un objetivo común.

El objetivo es orquestar el talento de un equipo y orientarlo a fines productivos. En la economía que se avecina los empleados ya no tendrán que demostrar responsabilidad para ganarse la libertad de tomar decisiones, por lo contrario, se les otorga libertad para que demuestren que son responsables. Y la comprensión de esa diferencia distinguirá a los gerentes de los líderes.

Un desafío adicional es el que enfrentan las empresas decididas a crecer mediante la expansión a otros países, porque necesitan líderes con habilidades para desenvolverse en culturas diferentes y mercados desconocidos.

Trabajo Adaptativo(1)

Según Ronald Heifetz, el desafío de adaptación es similar al que enfrentan las empresas en la actualidad: en todo el mundo los cambios que se producen en los mercados, los consumidores, la competencia y la tecnología, están forzando a las organizaciones a clarificar sus valores, desarrollar nuevas estrategias, aprender otras maneras de operar. Y para lograrlo la principal función de los líderes consiste, precisamente, en movilizar a la gente de toda la organización a realizar un trabajo de adaptación. Heifetz revela las claves para liderar este tipo de trabajo y explica, entre otras cosas la evolución del concepto de liderazgo.

Por un lado hay que definir en qué momento se requiere el “trabajo adaptativo”, esto sucede cada vez que las profundas creencias son puestas a prueba, cuando los valores que han llevado al éxito a la organización se vuelven irrelevantes y cuando tanto en materia de creencias y valores emergen otras perspectivas, legítimas pero en competencia. En las organizaciones esos desafíos de adaptación se ponen de manifiesto cuando encaran un proceso de reestructuración o de reingeniería, cuando desarrollan o implementan la estrategia, o cuando se fusionan con otras organizaciones. Y se advierten en el día a día, cuando la gente de marketing tiene dificultades para con el área de operaciones, cuando a los equipos interfuncionales les ocurre algo parecido, o cuando los gerentes senior se lamentan por la falta de eficacia. Y el trabajo de adaptación consiste, precisamente, en aprender a manejar el conflicto entre las creencias y la realidad que enfrentan.

En un mundo cada vez más competitivo, resulta crítico movilizar a una organización para que adapte sus comportamientos y pueda tener éxito en un nuevo ambiente de negocios.

Las ventajas que pueden establecerse, al concebir el liderazgo como un impulsor del trabajo adaptativo, son: en primer lugar, disminuye la presión sobre la autoridad, en el sentido de que el líder tiene todas las respuestas, asimismo, promueve la aceptación de la responsabilidad y la necesidad de adaptación y de creatividad en toda la organización.

En segundo lugar, en oposición al concepto de “transformación”, la adaptación sugiere que honremos nuestra historia, en lugar de cambiar todo y comenzar desde cero. Tenemos muchos valores y hábitos en nuestra historia cultural, no es necesario tirar todo por la ventana.

(1) Ronald Heifetz, Revista Gestión Universidad de Harvard

De la misma manera que adaptación en biología, significa que una especie para sobrevivir tiene que hacer uso de sus mejores capacidades, y al mismo tiempo, desarrollar otras que se adapten a un mismo ambiente.

El trabajo de adaptación, en el sentido social, honra nuestra historia y no permite hacer cambios profundos.

Hay veces que resulta difícil ejercer un liderazgo efectivo, y esto sucede porque los grandes ejecutivos no pueden sus propios y muy arraigados patrones de comportamiento según los cuales el liderazgo se ejerce brindando soluciones. Una tendencia casi natural, porque muchos ejecutivos llegaron a puestos altos en virtud de su capacidad para asumir responsabilidades y resolver problemas. Pero cuando una compañía enfrenta un desafío adaptativo, la responsabilidad de la resolución de problemas se traslada a toda la gente que la integra. Dicho de otra forma, a la inteligencia colectiva de los empleados de todos los niveles, quienes se necesitan unos a otros para aprender a encontrar las soluciones. La segunda razón se vincula con el hecho que el trabajo adaptativo es inquietante para la gente. Tienen que asumir nuevos roles, relacionarse de otro modo, adoptar nuevos valores, comportamientos y sacrificios que se les exigen formas de trabajo. Muchos empleados son ambivalentes respecto de los esfuerzos y sacrificios que se les exigen, intentan que los gerentes les quiten los problemas de sus espaldas. Pero esas expectativas tienen que modificarse, en lugar de proveerles soluciones,, respuestas, los líderes tienen que hacerles preguntas desafiantes, antes que protegerlos de amenazas externas, deben permitirles que sientan el aguijón de la realidad, a fin de estimularlos a que se adapten a ella. Los líderes ya no están para mantener las normas, en cambio, tienen que desafiar la manera en que se hacen los negocios y ayudar a los demás a distinguir los valores inmutables de las prácticas históricas.

Pero las expectativas de los empleados en término de que los líderes les proporcionen respuestas, están tan arraigadas como la propensión de los líderes a brindarlas, la pregunta es de qué manera se moviliza a la gente hacia el trabajo adaptativo. Para dar respuesta a esto debemos comenzar, en primer lugar, es decir que los líderes cumplen con las expectativas de sus seguidores, lo único que hacen es mantener su autoridad, de esa manera no se generarán cambios. La gente está dispuesta a modificar su conducta si el trabajo de adaptación tiene razón de ser. El líder es el que tiene que proveer ese significado, en tanto que para movilizar a las personas es recomendable adoptar una estrategia que incluye seis principios, y los definimos así:

- **Salir al Balcón:** se trata simplemente de alejarse por un momento del campo de acción, reflexionar sobre la situación y preguntarse cuál es la música que está detrás de las palabras, es decir cuáles son los temas reales que están debajo de la superficie.

Esta actitud resulta útil para contemplar el sistema como un todo, analizar la estrategia y, si hiciera falta, corregir el rumbo. Desde el balcón se puede descubrir cuáles son las áreas clave que podrían dejarse de lado en la estrategia. Desde el balcón se puede ver el bosque y no solo el árbol.

- **Identificar el riesgo y el desafío:** consiste en distinguir aquellos aspectos de la situación que exigen un aprendizaje, en lugar de acudir a la experiencia.
- **Mantener la atención:** centrar a la gente en los temas más complejos y orquestar el conflicto que habitualmente generan.
- **Desarrollar la capacidad de la gente:** para que asuma la capacidad del cambio y se haga cargo de algunos riesgos de la situación.
- **Mantener el nivel de inquietud:** provocando todo un cambio dentro de un rango productivo. Nadie puede aprender si se siente abrumado, si la adaptación demanda ajustes demasiados dolorosos, o si el conflicto se torna destructivo.
- **Impulsar y proteger:** consiste en impulsar a aquellos que estén deseosos de ejercer el liderazgo desde las bases, porque frecuentemente se trata de personas que, por estar más cerca del mercado, pueden aportar ideas valiosas. Estos individuos necesitan aliento y aunque el 60 % de las veces se equivoquen, ninguna empresa se puede dar el lujo de perder lo que tienen para decir en el 40% restante.

Siempre habrá quienes se opongan, el impedimento más común es la resistencia de algunas personas de la organización, a hacer ajustes dolorosos en la forma usual de pensar y actuar. La mala gerencia puede ver la situación como una buena oportunidad pero muchas veces, la gente lo siente como un riesgo y una desviación de sus patrones de conducta. Esa resistencia es la que dificulta el liderazgo.

El liderazgo tiene un fuerte componente de autoritarismo, hoy, sin embargo, vemos una actitud más participativa, lo que no quiere decir debilidad. Por otro lado la gente ha empezado a hablar de un liderazgo más amplio, no simplemente para mantener la eficiencia, sino además como el objetivo de crear un proceso continuo de cambio organizacional.

Pero ¿es posible concebir el liderazgo sin autoridad?... la respuesta es: perfectamente, asimismo liderazgo y autoridad son dos conceptos que comúnmente entran en conflicto. Muchas personas desde una posición de autoridad, no saben ejercer el liderazgo, otras, lo ejercen sin autoridad por el simple hecho de identificar un problema en un sector determinado y tener las condiciones como para movilizar a las personas a tratar de solucionarlo. Un líder sin autoridad puede crear un ambiente de contención, en el cual la gente

permanezca unida más allá de los conflictos y capaz de resolverlos de manera productiva. Un ambiente de ese tipo se forma con múltiples ingredientes de cohesión, entre los que no necesariamente se cuenta la autoridad. Pero lo que no debe faltar es confianza en el líder, valores compartidos, un lenguaje similar, una tradición, lazos de afinidad entre los miembros del grupo, familiaridad con el conflicto y establecimiento de normas que recompensen su solución y el aprendizaje de nuevas conductas.

Cuando un gerente es nuevo en una organización deberá obtener confianza para poder liderar la adaptación, en primer lugar deberá mostrar su capacidad para solucionar procesos rutinarios y problemas técnicos encarar un desafío de adaptación.. De esta manera aumentará su credibilidad y, asimismo, tendrá mejores armas para, paralelamente deberá desarrollar lazos de confianza guiado por los criterios que, en esa materia, rigen en la cultura de la organización.

Es relevante diferenciar entre problemas técnicos y desafíos adaptativos, por ejemplo, si el problema que se presenta es técnico deberá actuarse de manera autoritaria, de lo contrario, si se trata de un desafío de adaptación, las soluciones no están escritas, por lo tanto, lo que corresponde es ser más participativo, en el sentido de tratar de orquestar el conflicto de tal manera que la gente enfrente las expectativas y los valores que rivalizan.

El error más común de los managers es proponer soluciones técnicas a problemas de adaptación, esto puede ser porque se sienten presionados por las personas que dependen de ellos. Lo concreto es que desde chicos estamos habituados a encontrar las respuestas en la autoridad, y cuando llegamos a la edad adulta seguimos recurriendo a la misma fuente. Presionamos para obtener soluciones, pero un manager no puede saberlo todo, es frecuente que ofrezca soluciones técnicas a problemas que no lo son.

Muchas veces al líder se le exige que tome decisiones audaces, y por cierto, que asuma el riesgo implícito en ellas. Habrá que trabajar tanto en aspectos psicológicos como en el espiritual. Un líder deberá tener la fortaleza emocional para tolerar la incertidumbre, la frustración, la angustia y el dolor. Pero también es verdad que no tiene que hacerse cargo del mito del liderazgo según el cual el líder es un "guerrero solitario". Esto significa que necesita aliados, los aliados son personas con las que comparte algunos valores y estrategias, pero como actúan en otras áreas de la organización, en las que a menudo hay intereses diferentes, por lo tanto no siempre pueden ser leales. Por otro lado un líder necesita confidentes, personas con las que no existen conflictos de intereses con las que puede compartir todo lo que piensa y siente. Por otro lado hay gente que aceptan o rechazan sus opiniones, que tengan el coraje de ayudarlo a descifrar sus puntos oscuros, pero en quienes, a la vez, puede confiar.

Existen guerras domésticas que resultan nocivas para una organización, por ejemplo las que se dan entre personas de dos generaciones, pero ¿cómo se

neutraliza un conflicto de este tipo?...los jóvenes no sienten el mismo respeto por la figura de la autoridad que las personas de mayor edad, de manera que esto representa un desafío adicional para el líder, sobretodo si pertenece a la generación de los mayores. El secreto está en tratar de ganarse la confianza de los jóvenes, que es sinónimo de autoridad informal; lograr la autoridad informal es igual de importante que ejercer la formal.

En cuanto a estilos de liderazgo, hay que diferenciar entre el masculino y el femenino. Lo fundamental es que los hombres y las mujeres enfrentan los desafíos de manera diferente. Muchas mujeres se sienten más cómodas con el estilo de liderazgo que no necesita dar todas las respuestas, en ese sentido, el esquema que se propone para liderar el trabajo adaptativo les resulta más natural. Por otro lado las mujeres mayores de 40 años no han sido educadas para adoptar una posición de autoridad, razón por la cual prefieren ejercer el liderazgo desde abajo. También es habitual que a las mujeres no se las eduque para moverse con comodidad en situaciones conflictivas, y como el trabajo de adaptación, en general, implica hacer emerger el conflicto y luego orquestarlo para generar creatividad y aprendizaje organizacional, para ellas representa un desafío adicional.

Es necesario que un líder sepa improvisar, porque ninguno de nosotros podemos adivinar el futuro. El mundo está cambiando, y los planes de hoy son ,simplemente, una buena intención. No podemos saber que sucederá dentro de un mes, motivo por el cual tenemos que estar preparados para improvisar. Esto no implica negarle importancia. El presidente Eisenhower planificó la invasión a Normandía y reconoció que, una vez que desembarcaron, sus planes ya no servían. Sin embargo, esos planes fueron críticos para que las tropas pudieran llegar hasta la playa, de manera que es fundamental planificar y, a medida que se advierte que hubo factores no considerados en la estrategia, tener el coraje de desviarnos del plan original.

Finalmente podemos decir que el liderazgo es un aprendizaje continuo, muchos de los esfuerzos para transformar organizaciones fracasan porque los managers no comprenden las exigencias del trabajo adaptativo. Cometten el error de encararlo como un problema técnico que puede ser resuelto de la manera tradicional. Saben cómo calcular los beneficios de una fusión, identifican las tendencias y las discontinuidades, pueden hacer un mapa de las competencias existentes en la empresa y conocen los mecanismos que actúan de soporte a la dirección estratégica. Esas herramientas son muy útiles, y están disponibles en casi todas las organizaciones, de no tenerlas, existen muchas consultoras que pueden proveerlas.

El liderazgo no puede ser la responsabilidad de algunos pocos iluminados, por lo tanto exige una estrategia de aprendizaje. Un líder, desde arriba o desde abajo, con o sin autoridad, tiene que comprometer a otras personas a enfrentar el desafío, ajustar sus valores, cambiar perspectivas y aprender nuevos hábitos.

Cómo opera el rebelde del cambio (2)

El viejo agente del cambio podía ayudar a una compañía a hacer las cosas más rápido, más barato, mejor. Podría impulsar a la organización a una mejora lineal en su performance recortando costos, cuestionando malas prácticas, aplicando nueva tecnología a viejas tareas acercando la compañía a sus clientes. Pero la actitud mental frente al cambio es limitada y mecánica.

El rebelde del cambio opera con un mandato y una mentalidad diferentes, en lugar de pensar en mejores productos, inventa continuamente mejores organizaciones. Hacer algo más rápido, más barato y mejor ya no es una meta porque ese “algo” cambia permanentemente. En consecuencia el rebelde del cambio se concentra menos en productos o mercados específicos, y más en la aptitud organizacional. Toda la organización tiene que explorar tecnologías para futuras aplicaciones, explorar mercados para detectar posibles necesidades, explorar otras organizaciones para identificar tecnologías o mercados emergentes, y luego moverse como un relámpago.

En lugar de proponerse el crecimiento, apunta a la destreza, en la década de los 90 la web les dio a las compañías un nuevo mandato: detengan la reducción de costos y empiecen a aumentar los ingresos. A partir del 2000 la web les impuso otro mandato: sean más disciplinadas en materia de crecimiento y concéntrense en la adaptación. Crecer ya no es suficiente. La tarea del rebelde del cambio consiste en focalizar a las compañías en su habilidad para maniobrar y cambiar el rumbo.

En lugar de limitarse a reducir costos, debe generar una explosión en la empresa, su misión es transformar a una compañía de la “vieja línea” en una compañía “en línea”. En lugar de actuar desde la cima de la organización opera desde el lugar que esté, dado que la rebeldía del cambio no está sujeta a jerarquías formales, depende de las grandes ideas, de visiones poderosas y de ejemplos desafiantes. No hay manera de planificar el cambio como un “programa” formal.

Las 10 reglas del rebelde del cambio(2)

1. **Administre la provisión de energía:** los rebeldes del cambio deben encargarse de manejar la turbulencia, es decir monitorear el ingreso de nuevos empleados a un equipo de trabajo, a fin de producir una tensión creativa entre ellos. Intentar que las turbulencias no estancuen a las personas y que encuentren motivos para abandonar la comodidad de la rutina.
2. **Encuentre, contrate y promueva a personas que a usted y a la organización, les resulten inquietantes:** la tarea de los rebeldes del cambio es sacar a la compañía de una zona confortable, deberán contratar gente que genere incomodidad, el objetivo es introducir un elemento desestabilizador, personas que alterarán el statu quo y cuestionarán las prácticas rutinarias.
3. **Debilita a la gente de “relaciones”:** no permita que esas personas determinen el ritmo lento de cambio de la compañía, considerando que proliferaba la gente en puestos de “relaciones”, cuya misión consistía en evitar el cambio eliminando las perturbaciones y silenciando la turbulencia.
4. **Actúe como un conductor del calor:** un rebelde del cambio consiste en adoptar una actitud ofensiva y no defensiva, el desafío es calcular la temperatura y dirección apropiadas, de tal modo que la intensificación de ese factor se convierta en un incentivo para que la organización cambie.
5. **Convierta a expertos en computación y vendedores en aliados del cambio:** los expertos en informática monitorean constantemente nuevos desarrollos tecnológicos, tanto en la compañía como en la competencia. Por otro lado, los vendedores hablan permanentemente con los clientes. Unos y otros sabrán lo que ocurrirá en sus respectivas áreas y dedicarán tiempo a los problemas, oportunidades, reclamos y desafíos.

6. **Controle de cerca de quienes se resisten al cambio:** en todas las organizaciones hay personas que se resisten al cambio o hay veces que prefieren no enfrentarlos. En este caso la tarea del rebelde del cambio es brindar un marco de cambio constante, habrá que fijar prioridades y marcar el ritmo adecuado. Par mucha gente enfrentar el cambio corporativo es como recibir un mensaje de correo electrónico escrito en letras mayúsculas: es difícil de leer, porque nada se diferencia.
7. **Sea firme y realista:** deberá ser posible guiar a los renuentes al cambio, habrá que persuadir a la gente a que el cambio es inevitable y cuando no queda más remedio habrá que aplicar el rigor de la ley. Los mayores opositores se encuentran, con frecuencia, en las compañías más exitosas, debido a que la excelente performance de los ejercicios anteriores les sirve de excusa para la resistencia, aun cuando estén cara a cara con la evidencia de que el cambio es apremiante. Par la gente que está a cargo de tareas importantes en grandes organizaciones, las sugerencias sutiles de unirse al cambio nunca serán suficientes. En tales circunstancias, el líder deberá estar preparado para una lucha inédita: poder contra poder.
8. **Los nuevos tiempos demandan nuevas medidas:** el trabajo más duro del rebelde del cambio es cambiar el modo en que la organización lleva sus registros. Deberán aprender un doble juego, primero el que juegan los renuentes al cambio, y la manera en que lo juegan. El segundo juego que deberá aprender es el que él mismo juega. Así, los rebeldes del cambio manejan a la perfección el arte de las nuevas mediciones y parámetros, indicadores de performance que indicarán una nueva mentalidad respecto de las nuevas reglas de juego.
9. **Tan simple como esto: hágalo:** la tarea del rebelde del cambio consiste en alterar la velocidad y el grado de comodidad de la organización. Y la mejor forma es, simplemente, haciéndolo. Hay dos formas de abordar el asunto: rediseñar la estructura organizacional uno mismo, o permitir que lo hiciera el equipo de management en conjunto.
10. **Cuando llega el momento de irse, no dude:** los rebeldes del cambio aumentan la tarea con un aclaro principio, tanto en lo personal como en lo referido al trabajo. Saben que al empujar a la compañía hacia una zona de incomodidad, entran en un juego de alto riesgo y alta recompensa. Si sienten éxito la compañía prospera y pueden ganar mérito personal, así

como la posibilidad de seguir en el juego. Si fracasan, la compañía podría tambalear, y se arriesgan a malograr su reputación. Pero, también, pueden perder cuando obtienen logros: invierten tanta energía en el proceso, que empiezan a cuestionar el valor del esfuerzo. Hay veces que dan un salto a una mejor oportunidad, ya sea por sí mismos o a instancias de una organización que aprecia su enfoque del cambio.

(2) Robert Reich, Revista "The American Prospect"

RESUMEN

El liderazgo no es autoridad ni poder, sino el resultado de propósitos individuales lo suficientemente fuertes como para convertirse en la visión dominante de un equipo. Los empleados ya no tendrán que demostrar responsabilidad para ganarse la libertad de tomar decisiones. Por el contrario, se les otorgará libertad para que demuestran que son responsables. La comprensión de esa diferencia básica distinguirá a los gerentes de los líderes.

El liderazgo combina la acción con una actitud reflexiva y una poderosa habilidad para improvisar. Esa mezcla resulta en una altísima probabilidad de resolver dilemas morales, asumir los riesgos correctos, descubrir tendencias ocultas, evaluar adecuadamente todos los factores de la estrategia en marcha, y si es necesario corregir el rumbo.

Según Ronald Heifetz, el desafío de adaptación es similar al que enfrentan las empresas en la actualidad: en todo el mundo los cambios que se producen en los mercados, los consumidores, la competencia y la tecnología, están forzando a las organizaciones a clarificar sus valores, desarrollar nuevas estrategias, aprender otras maneras de operar. Y para lograrlo la principal función de los líderes consiste, precisamente, en movilizar a la gente de toda la organización a realizar un trabajo de adaptación.

Por un lado hay que definir en qué momento se requiere el "trabajo adaptativo", esto sucede cada vez que las profundas creencias son puestas a prueba, cuando los valores que han llevado al éxito a la organización se vuelven irrelevantes y cuando tanto en materia de creencias y valores emergen otras perspectivas, legítimas pero en competencia.

Muchas veces al líder se le exige que tome decisiones audaces, y por cierto, que asuma el riesgo implícito en ellas. Habrá que trabajar tanto en aspectos psicológicos como en el espiritual. Un líder deberá tener la fortaleza emocional para tolerar la incertidumbre, las frustración , la angustia y el dolor.

Contratar a “agentes de cambio” ya no es la manera apropiada de considerar el cambio, ni practicarlo.. Hoy es imprescindible la presencia del “rebelde del cambio”, que opera con una mentalidad diferente, guiado por el objetivo de construir una mejor organización.

La rebeldía del cambio no está sujeta a jerarquías formales, depende de visiones poderosas y de ejemplos desafiantes. Cuando los programas de transformación están condenados al fracaso antes de empezar y los líderes enfrentan el reto de nuevos desafiantes, usted puede convertirse en un “rebelde del cambio”, y no tiene porque estar en la cima de la organización. En las nuevas economías, el poder se origina en el conocimiento y en la originalidad.

Finalmente podemos decir que el liderazgo es un aprendizaje continuo, muchos de los esfuerzos para transformar organizaciones fracasan porque los managers no comprenden las exigencias del trabajo adaptativo. Cometen el error de encararlo como un problema técnico que puede ser resuelto de la manera tradicional.