# El management cambia de piel: retos para el gerente-líder

*Las organizaciones no tienen que desechar todo lo que saben cuando cambia su entorno. Necesitan comprender nuevas realidades, revisar sus decisiones y transformar su manera de actuar sin perder de vista sus objetivos.*

## Introducción: cambiar de piel para seguir siendo relevante

El management cambia de piel. No necesariamente porque sus principios fundamentales hayan dejado de ser válidos, sino porque las condiciones en las que se dirige una organización se transforman, las expectativas evolucionan y los problemas adquieren nuevas formas.

Dirigir una organización nunca ha sido una tarea sencilla. Implica establecer objetivos, coordinar personas, administrar recursos, resolver problemas y producir resultados. Sin embargo, la complejidad del entorno plantea una exigencia adicional: la capacidad de reconocer cuándo las formas habituales de pensar y actuar han dejado de ser suficientes.

Una práctica que funcionó durante años puede perder efectividad ante nuevas condiciones. Una estrategia razonable puede volverse inadecuada, y un equipo competente puede tener dificultades para coordinarse cuando cambian las formas de trabajar, las prioridades o las expectativas de sus clientes. Incluso una organización con buenos resultados puede descubrir que sus fortalezas actuales no garantizan su desempeño futuro.

El desafío del gerente-líder consiste, por tanto, en distinguir entre aquello que conviene preservar y aquello que necesita transformarse.

La adaptación no significa cambiar por cambiar, adoptar cada nueva metodología o reaccionar ante cualquier tendencia. Tampoco consiste en aferrarse a las prácticas conocidas por el simple hecho de que alguna vez dieron resultado. Adaptarse exige comprender lo que está ocurriendo, decidir qué debe modificarse, actuar de manera coordinada y aprender de los resultados.

El management cambia de piel cuando la organización aprende a adaptar su forma de funcionar sin perder de vista su propósito.

## 1. El cambio no invalida todo lo que sabemos

Ante una transformación importante del entorno, es frecuente que aparezcan dos posturas igualmente problemáticas.

Una consiste en considerar que todo lo anterior ha perdido vigencia y que es necesario adoptar nuevas teorías, herramientas y modelos de gestión. La otra consiste en suponer que los métodos que han funcionado en el pasado seguirán siendo suficientes, aunque las circunstancias hayan cambiado.

Ambas posturas simplifican un problema que requiere mayor discernimiento.

Los principios de una buena gestión —establecer propósitos claros, comprender las necesidades de los clientes, coordinar el trabajo, utilizar adecuadamente los recursos, resolver problemas y evaluar resultados— siguen siendo relevantes. Lo que cambia es la manera de llevarlos a la práctica, las capacidades que se necesitan para hacerlo y las condiciones que determinan su efectividad.

Por ejemplo, formular una estrategia continúa siendo importante. Pero una estrategia pierde valor cuando no se traduce en prioridades comprensibles, decisiones consistentes, recursos asignados y acciones concretas. Del mismo modo, desarrollar a las personas sigue siendo esencial, aunque las formas de comunicación, colaboración y aprendizaje puedan requerir ajustes.

Las metodologías de planeación estratégica, innovación, diseño de servicios y mejora de procesos ofrecen perspectivas y herramientas útiles. Su valor, sin embargo, no reside en utilizarlas por sí mismas, sino en la contribución que hacen a la comprensión de los problemas y a la calidad de las decisiones.

Una herramienta no sustituye el criterio directivo. Un modelo no elimina la necesidad de comprender el contexto. Y una metodología no garantiza resultados si la organización carece de las condiciones necesarias para aplicarla.

> **El reto no consiste en reemplazar indiscriminadamente lo conocido, sino en reconocer qué sigue siendo válido, qué necesita adaptarse y qué debe dejar de hacerse.**

Esta distinción permite al gerente-líder evitar tanto la inercia como la fascinación por la novedad, y concentrarse en responder eficazmente a los desafíos de la organización.

## 2. Comprender una realidad que cambia

La calidad de las decisiones depende, en buena medida, de la calidad de la comprensión que las precede.

Las organizaciones reciben continuamente información sobre sus clientes, competidores, procesos, costos, colaboradores y resultados. Sin embargo, disponer de información no equivale a comprender lo que sucede. Los datos pueden ser abundantes y, aun así, ofrecer una visión incompleta del problema.

Una disminución en las ventas, por ejemplo, puede atribuirse inicialmente a la actividad comercial. Pero sus causas podrían encontrarse en cambios en las necesidades de los clientes, problemas de servicio, tiempos de respuesta, deficiencias de calidad o falta de coordinación entre áreas. Actuar sobre la explicación más inmediata podría aliviar un síntoma sin resolver el problema que lo origina.

Algo semejante ocurre cuando los proyectos se retrasan, los costos aumentan o las iniciativas de mejora no producen los resultados esperados. La primera explicación suele concentrarse en el desempeño de un área o de determinadas personas. No siempre se examinan con suficiente profundidad las prioridades contradictorias, las decisiones pendientes, los procesos mal diseñados o los incentivos que condicionan el comportamiento.

Comprender requiere ampliar la perspectiva.

El gerente-líder necesita observar la organización como un conjunto de actividades, decisiones, relaciones e interdependencias. Debe escuchar diferentes puntos de vista, contrastar las interpretaciones con los hechos y distinguir entre los síntomas visibles y las causas que pueden explicarlos.

También necesita interpretar el entorno sin dejarse arrastrar por cada novedad. No toda tendencia constituye una amenaza; no toda tecnología representa una oportunidad relevante; no todo problema

requiere una iniciativa nueva. La tarea directiva implica identificar los cambios que afectan de manera significativa al propósito, la estrategia y la capacidad de desempeño de la organización.

Esta labor exige curiosidad, pensamiento crítico y disposición para cuestionar los propios supuestos.

Comprender no significa esperar a tener certeza absoluta antes de actuar. En entornos complejos, esa certeza puede no llegar. Significa reunir evidencia suficiente, reconocer las incertidumbres relevantes y evitar que las decisiones descansen exclusivamente en hábitos, intuiciones no examinadas o explicaciones cómodas.

Comprender mejor los problemas ayuda a elegir dónde intervenir y reduce la dependencia de soluciones improvisadas.

## 3. Decidir: convertir la comprensión en prioridades

Comprender un problema es indispensable, pero no basta. La dirección tiene que elegir qué hacer, qué no hacer y dónde concentrar los recursos disponibles.

El desafío consiste en convertir esa comprensión en decisiones concretas y prioridades compartidas.

Las organizaciones suelen enfrentar simultáneamente múltiples demandas: mejorar la satisfacción del cliente, reducir costos, elevar la productividad, desarrollar capacidades, incorporar tecnología, innovar y mantener la estabilidad de sus operaciones. Todas pueden parecer legítimas. El problema aparece cuando se pretende atenderlas al mismo tiempo, sin establecer prioridades ni reconocer sus posibles conflictos.

En esas circunstancias, la actividad aumenta, pero no necesariamente los resultados. Se multiplican los proyectos, las reuniones y los compromisos; los recursos se distribuyen entre demasiadas iniciativas y los equipos pierden claridad sobre lo que realmente importa.

La estrategia debe servir precisamente para evitar esa dispersión.

Una estrategia útil no se limita a declarar aspiraciones. Orienta las decisiones cotidianas, establece criterios para asignar recursos y ayuda a resolver tensiones entre objetivos. También permite reconocer cuándo una iniciativa atractiva no merece prioridad porque su contribución es limitada frente a otras necesidades.

Decidir implica establecer resultados esperados, definir criterios para evaluar alternativas, valorar riesgos y asumir las consecuencias de elegir. Requiere, además, reconocer que los recursos —tiempo, dinero, conocimientos y atención directiva— son limitados.

Por eso, la gestión del riesgo no debería aparecer únicamente cuando se prepara un plan o cuando una situación amenaza con convertirse en una crisis. Conviene incorporarla a las decisiones habituales: ¿qué podría impedir el resultado?, ¿qué supuestos estamos dando por ciertos?, ¿qué señales indicarían que debemos revisar el rumbo?

Comunicar las razones de las decisiones es parte del liderazgo. Una prioridad anunciada sin explicar su sentido difícilmente se convertirá en un criterio compartido para actuar.

Decidir bien no garantiza el resultado, pero ayuda a concentrar esfuerzos, detectar desviaciones y corregir el rumbo oportunamente.

## 4. Liderar: crear las condiciones para que las personas puedan actuar

La estrategia, los procesos y los recursos son importantes, pero son las personas quienes interpretan las prioridades, resuelven situaciones concretas y hacen posible el trabajo cotidiano.

Por ello, el liderazgo no puede reducirse a establecer instrucciones, supervisar tareas o exigir resultados. También consiste en crear las condiciones para que las personas comprendan lo que se espera de ellas, cuenten con los recursos necesarios, colaboren con otros y puedan responder adecuadamente a los problemas que encuentran.

Esto no significa que exista una única forma de dirigir. Las circunstancias, la naturaleza del trabajo, la experiencia de los equipos y el nivel de incertidumbre requieren diferentes formas de intervención. Hay situaciones que demandan dirección clara y decisiones rápidas; otras necesitan participación, exploración de alternativas y mayor autonomía.

El criterio directivo se demuestra al reconocer esas diferencias y adaptar la forma de dirigir sin perder coherencia.

La comunicación ocupa aquí un lugar central. No se trata solamente de transmitir información, sino de construir una comprensión compartida de los objetivos, las decisiones, las responsabilidades y los problemas que deben resolverse. También implica escuchar, aclarar expectativas, atender desacuerdos y crear espacios donde las dificultades puedan expresarse antes de convertirse en fallas mayores.

Cuando la comunicación es deficiente, cada área puede interpretar las prioridades de manera distinta. Las decisiones se retrasan, las responsabilidades se confunden y los problemas pasan de un equipo a otro sin que nadie asuma una solución integral.

La negociación también forma parte de esta realidad. Coordinar una organización exige conciliar intereses, gestionar diferencias y encontrar acuerdos viables entre áreas que estén enfrentando presiones distintas. La colaboración no surge automáticamente por compartir un organigrama o asistir a las mismas reuniones; requiere objetivos compatibles, reglas claras y disposición para resolver conflictos.

A ello se suma el desarrollo de las capacidades de las personas. La capacitación es importante, pero su impacto depende de que los conocimientos puedan aplicarse en el trabajo, se refuercen mediante la experiencia y contribuyan a mejorar el desempeño.

El ejemplo directivo tiene un peso particular. Es difícil construir una cultura de responsabilidad si los propios responsables evaden sus compromisos; fomentar la colaboración si premian únicamente los resultados individuales; o promover la mejora continua si las desviaciones se ocultan por temor a las consecuencias.

**La cultura organizacional no se transforma solamente mediante mensajes y valores declarados. Se construye, día tras día, a través de las decisiones, las conductas y las prácticas que la organización permite, reconoce y refuerza.**

## 5. Gestionar la organización como un sistema

Uno de los obstáculos recurrentes para mejorar el desempeño consiste en tratar los problemas como si pertenecieran exclusivamente a un área, cuando en realidad son consecuencia de relaciones entre distintas partes de la organización.

Ventas puede comprometer fechas que operaciones difícilmente puede cumplir. Compras puede reducir precios unitarios a costa de elevar los costos de almacenamiento o los problemas de calidad. Un área puede alcanzar sus objetivos mientras genera obstáculos para otra. Un proyecto puede avanzar conforme a su calendario y, aun así, no producir el beneficio que justificó su aprobación.

Cada parte puede actuar razonablemente desde su perspectiva y, aun así, contribuir a un resultado conjunto insatisfactorio.

Para mejorar el desempeño conjunto, es necesario comprender las relaciones entre objetivos, decisiones, procesos, recursos y resultados, en lugar de concentrarse exclusivamente en los indicadores de cada departamento.

La gestión por procesos contribuye a esta comprensión porque permite observar cómo se transforma una necesidad en un resultado y qué actividades, decisiones y transferencias intervienen en ese recorrido. También ayuda a identificar esperas, duplicidades, errores, restricciones y puntos donde la coordinación es insuficiente.

Sin embargo, documentar procesos o establecer indicadores no resuelve por sí solo los problemas de integración. Hace falta que las áreas compartan una comprensión de los resultados que deben producir conjuntamente y que existan mecanismos para resolver los conflictos entre sus objetivos.

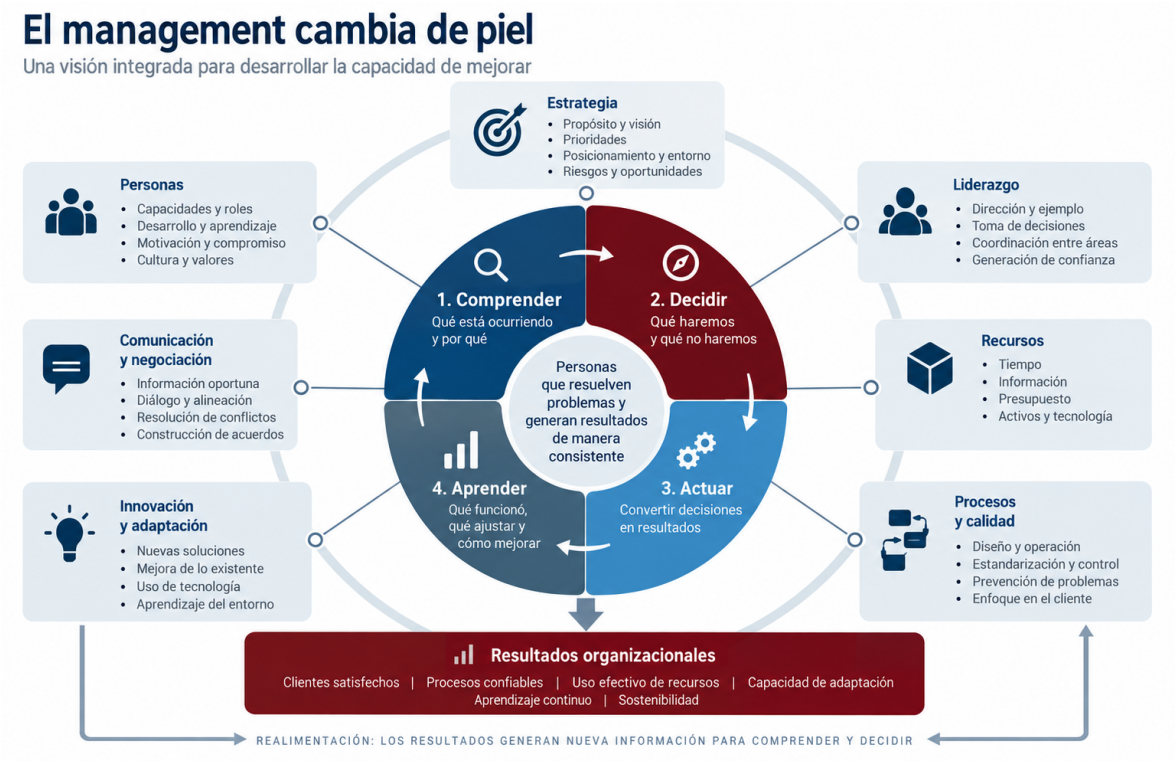
La asignación de recursos debe responder a las prioridades comunes: no basta con elaborar presupuestos o controlar gastos; hay que verificar que el tiempo, el dinero, las capacidades y los activos contribuyan a los resultados buscados.

Esta visión integral también modifica la manera de abordar la calidad. La calidad no puede depender únicamente de inspecciones, auditorías o acciones correctivas aisladas. Requiere que los procesos se diseñen y operen de manera consistente, que los problemas se resuelvan atendiendo sus causas y que las personas dispongan de condiciones para hacer bien su trabajo.

La mejora continua se convierte así en una responsabilidad de gestión, no en una actividad paralela que se realiza cuando hay tiempo o cuando aparece una exigencia externa.

Por eso, además de evaluar el cumplimiento de cada área, conviene preguntar:

> **¿la manera en que estamos trabajando produce, en conjunto, los resultados que la organización necesita?**




## 6. Innovar, adaptar y aprovechar la tecnología con criterio

La innovación es una capacidad importante para mantener la relevancia de una organización. Puede abrir oportunidades, responder a nuevas necesidades, mejorar productos y servicios, simplificar procesos o encontrar formas más efectivas de utilizar los recursos.

No obstante, innovar no consiste necesariamente en crear algo completamente nuevo. También puede significar revisar una práctica habitual, eliminar una actividad que no aporta valor, modificar la relación con un cliente o resolver de otra manera un problema recurrente.

El reto es identificar oportunidades relevantes y convertirlas en resultados.

Esto requiere observar las necesidades de los clientes, analizar los cambios del entorno y cuestionar las soluciones que se mantienen por costumbre. Requiere, además, evaluar las ideas antes de comprometer recursos importantes, experimentar cuando sea viable y aprender de las evidencias obtenidas.

La tecnología amplía las posibilidades de esta tarea. Puede facilitar el acceso a información, automatizar actividades, acelerar comunicaciones, apoyar el análisis y modificar la manera en que se prestan determinados servicios. Sin embargo, incorporar una herramienta tecnológica no garantiza una mejora organizacional.

Si las prioridades son contradictorias, la tecnología puede acelerar la ejecución de actividades que no contribuyen al resultado. Si los procesos están mal diseñados, puede automatizar sus ineficiencias. Si las responsabilidades son confusas, puede aumentar la cantidad de información sin resolver quién debe actuar.

Por eso, la pregunta directiva no debería limitarse a qué tecnología conviene adoptar. También necesita considerar qué problema se busca resolver, qué cambio en la forma de trabajar será necesario, qué capacidades deberán desarrollarse y cómo se comprobará el beneficio obtenido.

La lógica de comprender, decidir, actuar y evaluar también permite conducir las iniciativas de innovación con mayor rigor.

La innovación adquiere valor cuando mejora la capacidad de respuesta de la organización, no cuando se limita a acumular proyectos y herramientas.

## 7. De la reacción a la capacidad de aprender

Ninguna planeación puede anticipar todas las circunstancias. Las decisiones se toman con información limitada, las condiciones cambian y las acciones producen, en ocasiones, resultados distintos de los previstos.

Además de planear y ejecutar, una organización necesita aprender de lo que ocurre.

Aprender implica comparar los resultados obtenidos con los esperados, identificar las diferencias relevantes, comprender sus causas y decidir qué debe mantenerse o modificarse. Supone reconocer tanto los errores como los aciertos y evitar que la experiencia se pierda cuando termina un proyecto, cambia una persona o se resuelve una contingencia.

En muchas organizaciones, los problemas se atienden de manera reiterada sin que desaparezcan sus causas. Se corrige una desviación, se recupera temporalmente la operación y se continúa con las actividades habituales. Al cabo de un tiempo, el problema reaparece y vuelve a consumir recursos y atención.

La organización puede pasar mucho tiempo conteniendo dificultades sin desarrollar una mayor capacidad para prevenirlas.

El aprendizaje exige cerrar el ciclo: las conclusiones deben traducirse en cambios en las decisiones, los procesos, las responsabilidades y las prácticas de trabajo.

También requiere distinguir entre corregir un resultado inmediato y modificar las condiciones que produjeron el problema. Ambas acciones pueden ser necesarias, pero cumplen propósitos distintos.

Una cultura de aprendizaje no implica ausencia de exigencia. Significa combinar responsabilidad por los resultados con disposición para examinar lo ocurrido y mejorar la manera de trabajar. Ocultar los problemas o ignorar la responsabilidad individual seguramente va a limitar el aprendizaje. Es necesario contar con condiciones seguras para hablar de los hechos, investigar sus causas y convertir las conclusiones en mejoras concretas.

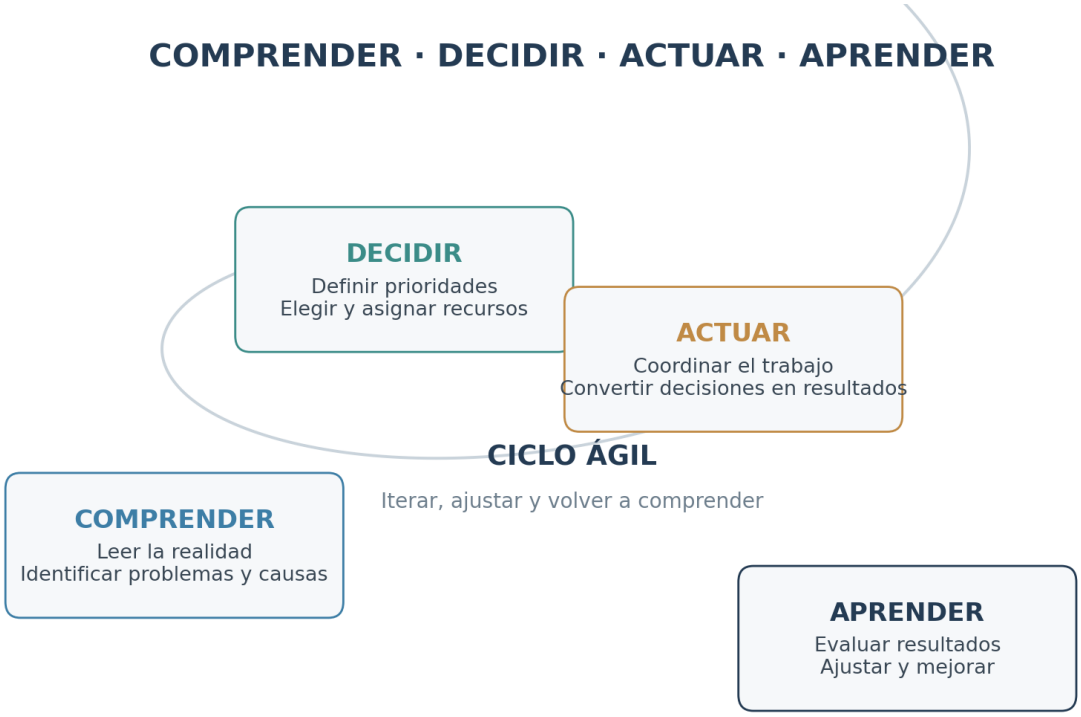
El gerente-líder tiene aquí una función decisiva: promover la revisión de los resultados, hacer preguntas que permitan comprender las diferencias y asegurar que los aprendizajes relevantes se incorporen a la operación.

Así, la adaptación deja de depender exclusivamente de la capacidad individual de reaccionar ante una crisis. Se convierte en una capacidad organizacional que puede desarrollarse y fortalecerse con la práctica.

## 8. Una forma práctica de renovar el management

Los desafíos descritos pueden parecer muy distintos: revisar una estrategia, desarrollar el liderazgo, mejorar la comunicación, gestionar recursos, integrar procesos o impulsar la innovación. Sin embargo, todos requieren una lógica de gestión que conecte la comprensión con los resultados y el aprendizaje.

Una forma de organizar esa lógica consiste en recorrer cuatro momentos relacionados entre sí:




*No es una secuencia rígida: cada resultado modifica la siguiente decisión.*

*Figura 1. Ciclo circular de gestión: comprender, decidir, actuar y aprender.*

**Comprender.** Identificar qué está ocurriendo, qué resultados se necesitan, qué problemas afectan el desempeño y qué factores los explican. Escuchar distintas perspectivas, contrastar supuestos con evidencia y reconocer las interdependencias entre las partes de la organización.

**Decidir.** Establecer prioridades, definir los resultados esperados, evaluar alternativas, considerar riesgos y asignar los recursos necesarios. Determinar qué se hará, quién asumirá la responsabilidad y qué actividades deberán modificarse o dejar de realizarse.

**Actuar.** Convertir las decisiones en acciones coordinadas. Aclarar responsabilidades, comunicar expectativas, asegurar los recursos, resolver obstáculos y dar seguimiento a los resultados sin perder de vista el propósito de las iniciativas.

**Aprender.** Comparar lo obtenido con lo esperado, comprender las desviaciones, identificar qué funcionó y qué necesita cambiarse. Incorporar las conclusiones a las decisiones y a las prácticas de trabajo para fortalecer la capacidad de mejorar.

Estos momentos no forman una secuencia rígida. Se retroalimentan: la acción revela información nueva, el aprendizaje puede modificar una decisión y una mejor comprensión puede exigir otras prioridades.

El ciclo evita que la gestión se fragmente: comprender sin decidir produce análisis sin resultados; decidir sin comprender favorece respuestas superficiales; actuar sin coordinación dispersa esfuerzos; y ejecutar sin aprender hace que se repitan problemas conocidos.

Así se conectan estrategia y operación, personas y procesos, resultados inmediatos y capacidades de largo plazo.

El ciclo no sustituye el conocimiento especializado ni el criterio profesional; ofrece una estructura para utilizar las herramientas de gestión con coherencia y mejorar el desempeño.

## El verdadero cambio de piel

El gerente-líder no solo debe mantener la operación y responder a las exigencias inmediatas; también debe ayudar a reconocer cuándo cambiar, en qué dirección y cómo convertir ese cambio en una forma más efectiva de trabajar.

Esto requiere combinar continuidad y renovación. Preservar los principios que siguen siendo válidos, revisar las prácticas que han perdido efectividad y desarrollar las capacidades que demandan las nuevas condiciones.

La adaptación no es solo un asunto de estrategia, tecnología o estructura. Depende de cómo se comprende la realidad, se decide, se coordina el trabajo, se asignan recursos, se ejerce el liderazgo y se aprende de la experiencia.

Una organización puede adoptar metodologías modernas, modificar su estructura o incorporar nuevas herramientas y continuar enfrentando los mismos problemas si no revisa las relaciones entre sus decisiones y sus resultados. De manera inversa, una organización que desarrolla la capacidad de observarse, cuestionar sus supuestos, actuar coordinadamente y aprender puede responder con mayor consistencia incluso cuando las circunstancias cambian.

Cambiar de piel no significa renunciar a la experiencia, sino evitar que se convierta en una limitación y utilizarla como base para evolucionar.

La pregunta fundamental no es solo qué debe cambiar, sino qué necesita aprender la organización para producir buenos resultados, resolver problemas y responder a desafíos aún desconocidos.

El management cambia de piel cuando deja de depender de prácticas heredadas y se convierte en una capacidad permanente para comprender, decidir, actuar y aprender.

## Sobre el autor

Arturo Navarrete Fernández es consultor y mentor en gestión organizacional. Ayuda a líderes y equipos a comprender sus desafíos, tomar mejores decisiones, fortalecer la ejecución y desarrollar capacidades de mejora.