



CEYDAL

Cooperación, Educación y Desarrollo
para América Latina

LIDERAR CON ESTRATEGIA

Una mirada desde la psicología organizacional



LIDERAR CON ESTRATEGIA

Una mirada desde la psicología organizacional

Hablar de liderazgo estratégico suele llevarnos a pensar en planes, indicadores, resultados y toma de decisiones. Sin embargo, detrás de cada estrategia existe una realidad que no puede ignorarse: **las personas son quienes finalmente convierten una estrategia en acción.**

Una organización puede contar con una planeación técnicamente impecable, objetivos claramente definidos y recursos suficientes; aun así, puede fracasar si las personas no comprenden el propósito, no confían en quienes lideran o no encuentran sentido en aquello que se les está pidiendo transformar.

Desde la psicología organizacional, liderar implica mucho más que orientar equipos hacia el cumplimiento de metas.

Implica comprender cómo las personas perciben los cambios, qué factores influyen en su motivación, cómo se construye la confianza y de qué manera la cultura organizacional puede favorecer o limitar la ejecución de una estrategia.

Por esta razón, considero que uno de los grandes desafíos del liderazgo contemporáneo consiste en **lograr que la estrategia dialogue con las personas.**

CUANDO LA ESTRATEGIA SE ENCUENTRA CON LAS PERSONAS

Una estrategia establece un rumbo, pero no determina automáticamente el comportamiento de quienes deben llevarla a cabo.

Cada transformación organizacional genera interpretaciones diferentes. Algunas personas pueden verla como una oportunidad de crecimiento; otras pueden percibirla como una amenaza a su estabilidad, sus conocimientos o incluso a su posición dentro de la organización.



LIDERAR CON ESTRATEGIA

Una mirada desde la psicología organizacional

Aquí aparece uno de los primeros aportes de la psicología al liderazgo estratégico: **el cambio organizacional también es un proceso psicológico.**

Las personas necesitan comprender qué está cambiando, por qué es necesario hacerlo y cuál será su papel dentro de ese proceso. Cuando la comunicación es insuficiente, aumentan la incertidumbre y las interpretaciones informales. Cuando existe participación y claridad, es más probable que las personas desarrollen una mayor disposición frente al cambio.

Por eso, un líder estratégico no solamente comunica una decisión. También se pregunta:

¿Cómo será interpretada esta decisión por las personas que deben ejecutarla?

LA CULTURA: EL CONTEXTO EN EL QUE VIVE LA ESTRATEGIA

La estrategia puede definir hacia dónde quiere ir una organización, pero la cultura determina en buena medida cómo se comportan las personas mientras intentan llegar allí.

Una organización que habla de innovación, pero castiga el error; que promueve el trabajo colaborativo, pero recompensa exclusivamente los resultados individuales; o que afirma valorar a las personas, pero no genera espacios de escucha, transmite mensajes contradictorios.

Desde la psicología organizacional, estos comportamientos cotidianos son fundamentales porque las personas aprenden de aquello que la organización realmente hacen, no solamente de aquello que declaran.



LIDERAR CON ESTRATEGIA

Una mirada desde la psicología organizacional

Por eso, antes de preguntarnos únicamente **¿cuál es nuestra estrategia?**, deberíamos preguntarnos: **¿Nuestra cultura permite ejecutar esa estrategia?**

EL LIDERAZGO COMO MOVILIZADOR DEL COMPORTAMIENTO

El liderazgo tiene una influencia significativa sobre la manera en que las personas experimentan su trabajo.

Un líder puede generar confianza o temor; autonomía o dependencia; aprendizaje o silencio.

Esto no significa que el líder sea el único responsable de todo lo que ocurre dentro de una organización. Significa reconocer que sus comportamientos establecen señales que influyen en la dinámica de los equipos.

Escuchar, reconocer, comunicar con claridad, dar retroalimentación, permitir la participación y actuar de manera coherente son comportamientos de liderazgo que pueden fortalecer las condiciones psicológicas necesarias para que una estrategia sea ejecutada

Por ello, el liderazgo estratégico no debería medirse únicamente por la capacidad de alcanzar resultados, sino también por la capacidad de **desarrollar personas capaces de sostener esos resultados en el tiempo.**



LIDERAR CON ESTRATEGIA

Una mirada desde la psicología organizacional

SÍNTESIS ESTRATÉGICA

Cinco preguntas para un liderazgo estratégico con enfoque humano

01. ¿Las personas comprenden el propósito?

Una estrategia difícilmente moviliza cuando quienes deben ejecutarla no comprenden para qué existe.

02. ¿Existe confianza en el liderazgo?

La confianza facilita la comunicación, la participación y la disposición para asumir nuevos desafíos.

03. ¿La cultura favorece la estrategia?

Los comportamientos cotidianos deben ser coherentes con aquello que la organización pretende alcanzar.

04. ¿Qué necesita desarrollar el equipo?

Una estrategia también debe identificar las competencias, conocimientos y capacidades que las personas necesitan fortalecer.

05. ¿Qué impacto psicológico puede generar la decisión?

Toda transformación produce efectos sobre las personas. Anticiparlos permite gestionar mejor el cambio.



LIDERAR CON ESTRATEGIA

Una mirada desde la psicología organizacional

MAPA PARA LIDERAR CON ESTRATEGIA

Comprender

Analizar el contexto, las necesidades de la organización y las características de las personas que hacen parte de ella.

Comunicar

Explicar con claridad el propósito, el sentido del cambio y el papel que tendrá cada persona.

Movilizar

Generar participación, confianza y compromiso para convertir la estrategia en comportamientos concretos.

Desarrollar

Fortalecer las capacidades necesarias para que los equipos puedan responder a los nuevos desafíos.

Evaluar

Revisar no solamente los resultados, sino también los aprendizajes, comportamientos y condiciones organizacionales que hicieron posible alcanzarlos.

CONCLUSIONES

El liderazgo estratégico requiere comprender que los resultados organizacionales no dependen exclusivamente de la calidad de una estrategia, sino de las condiciones humanas y culturales que permiten llevarla a la práctica. Una estrategia puede establecer objetivos claros y definir un rumbo, pero su ejecución estará condicionada por la manera en que las personas comprenden, perciben y asumen aquello que la organización busca transformar.



LIDERAR CON ESTRATEGIA

Una mirada desde la psicología organizacional

Desde la psicología organizacional, el liderazgo adquiere entonces una dimensión fundamental: **comprender el comportamiento humano como parte de la estrategia y no como un elemento posterior a ella**. La confianza, la motivación, la comunicación, la cultura, el desarrollo de capacidades y la percepción que tienen las personas sobre los procesos de cambio deben ser considerados dentro de la toma de decisiones.

Por esta razón, liderar estratégicamente implica integrar dos dimensiones que no deberían separarse: **la orientación hacia los resultados y la comprensión de las personas que hacen posible alcanzarlos**.

Una organización preparada para el futuro no es únicamente aquella que tiene claridad sobre lo que quiere lograr, sino aquella que desarrolla las capacidades humanas y culturales necesarias para hacerlo posible.

Daniela Rojas Montoya

Psicóloga organizacional

Directora General – CEYDAL