



Liderazgo y transgresión

Gestión sanitaria

Sabemos que el liderazgo crea en su entorno, de un modo que puede ser o no deliberado, normas tanto formales (reglas explícitas) como, sobre todo, informales (valores, criterios de decisión, pautas de conducta). Esta dimensión institucionalizadora, inherente a la tarea de liderar, persigue que el rumbo del grupo o la organización no dependa sólo de impulsos discontinuos de quienes dirigen, sino que se inserte en patrones y rutinas capaces de guiar el funcionamiento del conjunto. Quien transgrede esas normas cuestiona una manifestación central del liderazgo. Nada más lógico, pues, desde la perspectiva de quien lidera, que interpretar la transgresión como una reacción disfuncional que pone en peligro elementos básicos de cohesión del grupo y, en consecuencia, la realización de la misión colectiva.

Desde luego, un liderazgo cuyas normas fueran sistemáticamente transgredidas no sería sino un oxímoron. Ahora bien, ¿es toda transgresión disfuncional desde la perspectiva de quien lidera? ¿hay, por el contrario, un margen para el antagonismo y la transgresión, compatible con la buena salud del liderazgo? Cuando hablamos, en particular, como lo hemos hecho en artículos anteriores, de las organizaciones del conocimiento, sometidas a fuertes desafíos de innovación, ¿hay que considerar a los transgresores simplemente como una anomalía o déficit del liderazgo o debemos reconocerlos, en ciertos casos, como especies útiles del ecosistema organizativo? Sin duda, si llegó hasta aquí, el lector intuye ya que nuestra respuesta se inclina por la segunda opción de la disyuntiva. Ahora bien, ¿cuáles serían esos casos en los que la transgresión, en lugar de reprimirse, debiera ser entendida como una expresión de vitalidad y aprovechada

para extender y fortalecer la dotación de liderazgo de la organización? Hay, creo, al menos cuatro tipos de «transgresor positivo».

El primero es el transgresor equilibrador. Ejerce un liderazgo informal de signo antagónico en campos que, sin impedir la realización del propósito principal, pueden verse afectados o desconsiderados por éste. Es funcional porque restablece los equilibrios necesarios para que no se malogre la cohesión grupal. Puede inducir a repensar ciertos aspectos de la estrategia, a modular los ritmos de un proceso de cambio, a prestar atención a elementos periféricos pero relevantes, a incorporar al escenario a actores que se hubieran sentido excluidos. Su existencia tranquiliza a la organización, al modo de los contrapesos que garantizan la consideración de diferentes perspectivas en los procesos de decisión.

El segundo es el transgresor portavoz. Tras su conducta, hay un grupo de interés. La transgresión descubre aquí, a quien lidera, la existencia de colectivos que se sienten perjudicados por la orientación dominante, evitando que sean ignorados. Su funcionalidad es la de un aldabonazo o llamada de atención sobre la existencia de esos intereses cuya existencia conviene conocer. Lo aconsejable es, pues, más que ignorarlo o reprimirlo, escucharlo e interpretar adecuadamente sus señales, incluso aunque pueda ser, a veces, para combatir más eficazmente a los intereses que representa, cuando éstos se oponen claramente a la orientación deseada.

El tercero es el transgresor innovador. No se innova, en general, siguiendo rutinas, sino transgrediéndolas. La innovación es una actividad de frontera, a menudo ineficiente en el corto plazo, y por ello reprochable des-

de la óptica institucionalizada de los patrones de funcionamiento establecidos. Gestionar el *trade off* entre eficiencia (estándares, procesos, reglas) e innovación (discontinuidad, incertidumbre, *intrapreneurship*) es un reto fundamental de los liderazgos en las organizaciones del conocimiento.

El cuarto tipo, el transgresor estratega emergente, puede ser visto como una variedad del anterior. La teoría de la gestión nos ilustra sobre el carácter complejo de los procesos de formación y renovación de la estrategia, nutridos a menudo de ideas que antagonizan con las orientaciones dominantes, y que permanecen, por así decir, «en la recámara» esperando su momento. Desde luego, tal vez ese momento no llegue nunca, pero no es menos cierto que los cambios estratégicos, cuando se producen, acostumbran a estar precedidos de esos periodos de acumulación de ideas transformadoras, muchas de ellas desarrolladas en el interior de la organización por transgresores a la espera de su oportunidad.

No toda transgresión es buena, desde luego. Algunas, si son toleradas durante demasiado tiempo, acaban por minar la provisión de liderazgo de la organización y tienen un impacto enormemente destructivo. Sin embargo, reconocer a los transgresores positivos y crear un marco lo bastante flexible como para que puedan expresarse son tareas importantes de quienes lideran. En realidad, el manejo adecuado de la transgresión me ha parecido siempre uno de los desafíos más difíciles y apasionantes que plantea en nuestros días el ejercicio del liderazgo. 🍷

Francisco Longo

Profesor del Programa de
Servicios Integrados de Salud.
ESADE. Barcelona