

EL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES

Becerra, Marlene
Sánchez, Ludy

RESUMEN

El presente artículo, sustentado en una investigación documental, describe al líder dentro de las organizaciones inteligentes, tomando como punto de partida los efectos y circunstancias que han generado los cambios sociales, culturales, históricos y tecnológicos en los últimos años alrededor del mundo. Por ello, es necesario conocer cómo operan los líderes en términos de su capacidad de influir, persuadir y motivar a sus seguidores. El liderazgo, dentro de las organizaciones inteligentes, exige cambios tanto en su esencia como en su forma de ejecución, acordes con la vorágine informacional y la realidad cambiante. La asertividad y el cambio se presentan como pilares fundamentales sobre los cuales se erige el líder organizacional para enfrentar la contingencia y arbitrariedades que se le presenten. En tal sentido, es pertinente plantear interrogantes acerca de los cambios que debe desarrollar el líder en las organizaciones inteligentes.

Palabras claves: liderazgo, organizaciones inteligentes, complejidad, asertividad, cambio, sistema de valores

THE LEADERSHIP IN THE INTELLIGENT ORGANIZATIONS

ABSTRACT

The present work has like intention the description of the leader within the intelligent organizations, taking like departure point the effects and circumstances that have generated the changes of articles of incorporation, cultural, historical and technological in the last years around the world. For this reason, it is necessary to know how they operate the leaders in terms of its capacity to influence, to persuade and to motivate its followers. The leadership within the intelligent organizations as much demands changes in its essence as in its form of execution, in agreement with the informational vortex and the changing reality. The assertiveness and the change appear like fundamental pillars on which the organizational leader is elevated to face the contingency and abuses that appear to him. In such sense, he is pertinent to raise to us interrogative about the changes that must develop the leader in the intelligent organizations.

Keywords: intelligent leadership, organizations, complexity, assertiveness, change, system of values.

*La confianza ha de darnos la paz.
No basta la buena fe, es preciso mostrarla,
porque los hombres siempre ven
y pocas veces piensan.*

Simón Bolívar

1. Introducción

Nuestra época, inserta en un mundo globalizado, exige cambios y reclama valores acordes con nuevas realidades, los cuales impulsan a una organización a replantear su dirección a través de transformaciones sustanciales. Uno de esos cambios está relacionado con el rol que hasta ahora han cumplido los líderes como ejes de transformación en una organización. En tal sentido, es pertinente plantear interrogantes acerca de los cambios que debe desarrollar el líder en torno a su rol dentro de las organizaciones.

Ello nos lleva a resaltar que el ser humano es un ser hipercomplejo, ya que trasciende la simplicidad funcional biofísica de su corporalidad e, incluso, la complejidad sociocultural de su ámbito de vida, logrando de este modo una comprensión integral de la realidad humana creada en los antagonismos, la concurrencia y la complementariedad. En este sentido, el presente artículo pretende que el lector se sienta identificado con cada uno de los tópicos que en el mismo se desarrollan, a objeto de reflexionar sobre los aspectos más relevantes sobre el papel del líder en las organizaciones donde labora.

Por otra parte, atendiendo a las características del objeto de estudio y al propósito planteado, se empleó la investigación de tipo documental por ser un análisis de varios documentos relacionados con el tema en cuestión, tales como: libros, fuentes electrónicas, folletos y otros. Para ello, la metodología utilizada permitió revisar primeramente documentos relacionados con el líder, de manera general, y luego el papel del mismo en las organizaciones de cualquier naturaleza.

2. Los líderes en las organizaciones

En la actualidad, las empresas contratan a personas con un conjunto de capacidades personales y profesionales que les permiten rendir al máximo, tanto dentro como fuera de la organización; es decir, que las capacidades y habilidades de las personas son uno de los factores esenciales para alcanzar el éxito en cualquier empresa, por sencilla que esta sea. Esto es posible a través de la conjunción perfecta de varios elementos que conforman el éxito organizacional, tales como el lugar y el momento óptimos, conjugados con las habilidades tanto personales como profesionales, en función de los objetivos organizacionales.

Para los gerentes, la dinámica del conocimiento presenta un reto: cada organización tiene que construir la dirección del cambio dentro de su estructura, debido a que cada organización tiene que prepararse para abandonar todo lo que hace; es decir, requiere incorporar a la vida diaria la auto superación continua, tendrá que aprender a explotar su conocimiento, a desarrollarse y proponerse nuevos retos en función de superarlos.

Las organizaciones pueden ser inteligentes, tanto en su esquema organizativo, estrategias, planes y métodos, como en los miembros y capacidades de estos. De allí que el liderazgo se presenta como una facultad para llevar la organización hacia el éxito a través de la toma de decisiones pertinentes y eficaces para cada situación que se pueda presentar, transformando los conflictos en nuevas oportunidades (Andrade, 2009).

Por lo tanto, los nuevos líderes dentro de una organización, deben mostrar directrices organizacionales y gerenciales innovadoras, más específicamente, estrategias para adaptarse a las situaciones de cambio y una visión que, compartida con todos los actores, conduzca a que éstos actúen por iniciativa propia, favoreciendo las transformaciones necesarias que requiere la organización en pro de mantener su vigencia en el mercado.

Es así como Senge (2005) señala que una manera de transformar las organizaciones, a fin de introducirlas con éxito en el mercado competitivo, es convirtiéndolas en organizaciones inteligentes, donde la gente expanda continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, y donde la gente aprende a formarse en conjunto.

De lo anteriormente expuesto se desprende que el aprendizaje, no sólo es una manera de incrementar las competencias y la capacidad de acción, sino que además es una acción en sí misma que requiere de competencias propias. Hasta ahora, el énfasis estaba puesto en las acciones que se aprendían, pero escasamente en las funciones que aseguraban aprendizajes eficaces.

3. Las organizaciones inteligentes

Castro (2009) define a las organizaciones inteligentes como el conjunto de personas, empleos, sistemas, funciones, oficinas, instalaciones y dependencias que constituyen un cuerpo o institución social que se rige por usos, normas, políticas y costumbres propias, y tienen un objetivo específico. Dicha situación conlleva a una toma de conciencia de la comunidad de destino, propia de la “era planetaria” en la que todos los humanos están confrontando los mismos problemas. Por lo tanto, el rol social de una organización inteligente es

fundamental, al igual que la planificación estratégica (normas y políticas), las cuales juegan un papel preponderante en el plano organizacional.

De igual modo, la concepción de las organizaciones ha ido cambiando debido, entre otras cosas, a la necesidad de ser más competitivas en el mercado laboral, lo cual implica una transformación tanto en su estructura organizativa, como en la aptitud y actitud del personal que en ellas labora. El personal se compromete con los objetivos comunes, de manera que aporta con su trabajo diario para el logro de metas en común, lo cual agrega un valor a su organización acorde a los cambios paradigmáticos complejos que exige la visión de la organización en la era global.

Es decir, una organización orientada a la innovación debe desarrollar capacidades para estimular el pensamiento creativo con referencia al replanteo de ideas que no se trabajaron, tecnologías que trabajan en forma radicalmente diferentes, métodos diferentes a los establecidos, así como analizar éxitos bajo perspectivas diferentes a las tradicionales, que cuenten con las siguientes características: innovación, vigilia tecnológica, óptima gestión de la información, auto transformación, experimentación, proyección, transdisciplinariedad, disminución jerárquica, visión de logro y financiamiento.

Por lo tanto, cada organización tendrá que aprender a innovar, y la innovación puede ser organizada como un proceso sistemático que puede ser abandonado para luego comenzar nuevamente. Para los gerentes, la dinámica del conocimiento presenta un reto: cada organización tiene que construir la dirección del cambio dentro de su estructura; esto significa que cada organización tiene que prepararse para abandonar todo lo que hace, es decir, requiere incorporar a la vida diaria la auto superación continua, cada organización tendrá que aprender a explotar su conocimiento, a desarrollarse y proponerse nuevos retos en función de superarlos.

Asimismo, Morin (2005) plantea la presencia de la complejidad, incluso en la vida cotidiana. El autor señala que cada persona puede jugar varios roles sociales, poseer varias personalidades según sus circunstancias individuales, además de trazarse metas que lo acompañarán a lo largo de su vida. Morin añade que al momento de que un individuo acepte el paradigma de la complejidad, se está admitiendo la presencia permanente de la contradicción, de la controversia.

Lo complejo lleva consigo la incertidumbre, la inestabilidad, la incapacidad de lograr la certeza. La comprensión de la complejidad requiere un cambio profundo de la forma de concebir la realidad. En otras palabras, pensar la sociedad como un todo organizado y organizador, que retroactúa para formar a los individuos a través del lenguaje y la educación. Por consiguiente, toda organización inteligente debe poseer amplitud, permeabilidad a los cambios y la coexistencia de fuerzas que se complementen o se antagonicen. Entonces, una organización es producto

de la manera como la gente piensa y actúa. Cambiar una organización significa darles oportunidad a las personas para que puedan revisar y reflexionar sobre su manera de actuar y pensar, ya que ninguna persona por sí sola puede cambiar sus actitudes.

Cuando a las personas se les da la oportunidad de participar en esta dinámica, llegan a desarrollar una capacidad perdurable para el cambio. Preparar el cambio equivale a prosperar, y progresar equivale a estar satisfecho. Crecer no está asociado necesariamente a poseer títulos académicos, posiciones empresariales, rangos jerárquicos o un status socioeconómico determinado. Está más bien relacionado con las metas opcionales y posibles dentro de los procesos de crecimiento que conforman un sistema dinámico; pero lo que define realmente si una persona está funcionando dentro de ese sistema dinámico que llamamos crecimiento, son sus competencias personales y el uso que hace de las mismas. Si las usa para ver el mundo desde nuevos enfoques permanentemente, aumenta al mismo tiempo su repertorio de competencias. Así, puede reafirmarse que el desempeño y el cambio son las máximas prioridades de toda organización.

Para lograr lo anteriormente planteado, debe elevarse el nivel de desempeño, desafiar el orden establecido, proporcionar las herramientas y estimular las iniciativas y la innovación constantes. Para ello debemos asegurarnos de que quienes se desempeñen mejor, estén más satisfechos. En tal sentido, es menester recompensar el compromiso.

La asertividad, por su parte, es un aspecto relevante en el ámbito del liderazgo. Un ejemplo de ello podría ser el que una persona no esté necesariamente en el tope de jerarquía para ejercer el liderazgo, puesto que puede contar con estrategias y habilidades para responder a las situaciones que se le presentan en el día a día. Además, esta persona puede lograr inspirar una visión compartida, dándole vida a las esperanzas y sueños de su grupo.

Puede observarse ver, entonces, cómo los líderes no pueden encender la llama de la motivación si no consiguen transmitir pasión y entusiasmo a los demás miembros de la organización. Un líder asertivo tiene un amplio rango de estilos y conductas disponibles y, por consiguiente, está bien capacitado para integrarse totalmente a cualquier equipo para liderarlo de manera efectiva.

Otro aspecto importante de la asertividad es el respeto, expresado en varias direcciones. Hace referencia tanto al respeto ejercido hacia sí mismo como hacia los demás. Es por ello, que la asertividad es una competencia importante en el desarrollo de los líderes, puesto que les ayuda a comunicarse mostrando ampliamente su potencial humano. Hacerse un líder asertivo es un proceso de aprendizaje que puede ser largo pero no imposible. Una persona es lo que piensa, sus pensamientos producen sus emociones. De la manera que piensa, así siente y así reacciona.

4. El gerente-líder en las organizaciones inteligentes

El gerente-líder juega un papel muy importante dentro de las organizaciones como persona que ha de mostrar un cambio a seguir, así como las estrategias para adaptarse a las situaciones de cambio, y una visión que sea compartida claramente con los actores y los conduzca a actuar voluntariamente, propiciando las transformaciones necesarias que la empresa requiere para mantener su vigencia en el mercado, de manera responsable y sostenible en el contexto sociocultural donde se encuentre.

Los integrantes de una organización deben producir desarrollo social que garantice el crecimiento personal, generando beneficios que deberán traducirse en mejores condiciones para todos los miembros de la organización, para así contribuir al aprendizaje organizacional.

Los seres humanos se han interesado por el liderazgo desde siempre. En las sociedades tradicionales el estatus debido a las ocupaciones, la posesión de la tierra o el grupo étnico, diferenciaban a las personas. De allí que el liderazgo era ejercido por los poderosos. También es cierto que muchos de ellos lideraban con más intensidad que otros. Más adelante se dio un cambio paradigmático en cuanto al origen de los líderes o de aquellos que ejercían el poder, puesto que la mayoría pertenecían a estratos bajos y llegaban a alcanzar el dominio o poder. Entonces, cabe preguntarse, ¿cuáles capacidades personales representan al líder dentro de una organización inteligente?

Senge (1993) ha descrito magistralmente cuál es la nueva función del líder en las “organizaciones inteligentes”. Dice así:

Nuestra perspectiva tradicional de los líderes - como personas especiales que marcan el rumbo, toman las decisiones cruciales y arreglan a las tropas - está profundamente arraigada en una visión del mundo individualista y asistemática. Los líderes, son héroes, grandes hombres (y en ocasiones, mujeres) que ‘avanzan a un primer plano’ en tiempos de crisis. Nuestros mitos predominantes sobre el liderazgo están aún dominados por el capitán que dirige la carga de caballería para rescatar a los colonos asediados por los indios. Mientras prevalezcan esos mitos, reforzarán el énfasis en los hechos de corto plazo y en los héroes carismáticos, y no en las fuerzas sistémicas y en el aprendizaje colectivo. La visión tradicional del liderazgo se basa en supuestos sobre la impotencia o incapacidad de la gente, su falta de visión personal y su ineptitud para dominar las fuerzas del cambio, deficiencias que sólo algunos grandes líderes pueden remediar. (p.215)

Es por ello, que la nueva visión del liderazgo en las organizaciones inteligentes se centra en tareas más sutiles, y a la vez, más importante. En una organización inteligente, los líderes son diseñadores, administradores y maestros. Son responsables de construir organizaciones donde la gente expande

continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, son responsables de aprender.

Este nuevo matiz es vital, dado que las organizaciones inteligentes sólo serán una buena idea, una visión interesante, pero lejana, a menos que la gente tome la decisión de construirlas. Adoptar esta postura constituye el primer acto de liderazgo, el principio para inspirar a la visión de las organizaciones inteligentes. En abandono de esta postura, las disciplinas del aprendizaje serán meras compilaciones de herramientas y técnicas, medios para resolver problemas y no para crear algo genuinamente nuevo.

Es así como la totalidad de los líderes sobresalientes se distingue por sus ideas claras y persuasivas, por la hondura de su compromiso, por la apertura al aprendizaje continuo. No se distinguen ni por su presencia física, ni por su facilidad de palabras; no dominan al público con su brillo ni con su elocuencia. No tienen la respuesta precisa para todo, pero inspiran confianza en quienes los rodean para poder aprender, entre todos, lo necesario para alcanzar los resultados deseados para la organización.

Por consiguiente, el liderazgo natural de estas personas dentro de una organización inteligente, es el producto de una vida de lucha, esfuerzos y diálogo; esfuerzos para desarrollar aptitudes de conocimientos y de comunicación, para reflexionar sobre los valores personales y ajustar la conducta personal a dichos valores, para aprender a escuchar y apreciar las ideas de otros. Si falta este esfuerzo, el supuesto carisma personal puede resultar contraproducente, limitando la capacidad de pensar, de escuchar y de tomar decisiones inteligentes, y aun puede llegar a destruir una organización o una sociedad.

Por lo tanto, una organización inteligente equivale a decir *organización abierta al diálogo y al aprendizaje*. Por eso, Peter Senge (1993) se pregunta: ¿Quiénes son los líderes de las organizaciones inteligentes?; y responde simple y categóricamente: “Son personas que aprenden”. Diversos autores hablan de cuatro componentes de la estructura de una organización inteligente: 1) la división del trabajo, que es necesaria para una mayor eficiencia de la organización; 2) la delegación de autoridad a los diversos niveles de la organización; 3) la comunicación, es decir, líneas oficialmente aprobadas o canales de información de la superioridad a los distintos niveles de subordinados, y de estos entre sí y hacia los niveles superiores, y cuya fluidez es necesaria para que la autoridad tenga la información precisa para decidir inteligentemente y justificar las acciones de sus subordinados cuando se lo exige una autoridad superior; 4) la coordinación, para mantener unido y consistente el esfuerzo de la organización total en el logro de sus objetivos.

Estos cuatro componentes están guiados por dos principios básicos de la organización inteligente: a) el principio de la racionalidad, porque los cuatro elementos mencionados contribuyen a que los objetivos de la organización, claramente formulados, se logren lo más plenamente posible y al mínimo costo; y b) el principio de la disciplina, porque toda organización es un sistema de roles interrelacionados, y el desempeño de los roles exige siempre control y autodisciplina.

Aunado a todo lo anterior, hoy en día se está reemplazando al líder dictador por el líder maestro, facilitador y guía. El jefe da órdenes, tiene todas las respuestas y decide por todos lo que deben hacer; el facilitador, por el contrario, trata de extraer las soluciones de aquellos que pueden tener las mejores ideas, es decir, de los individuos que diariamente enfrentan los problemas porque son los que están realizando el trabajo. El líder, como facilitador, pregunta a su grupo, los escucha, los orienta para lograr el consenso y utiliza toda la información disponible para justificar la necesidad de la acción.

Es así como para algunos investigadores, el liderazgo es simplemente un rol que emerge en cualquier interacción social. Es un proceso de mutua interacción entre los miembros de un grupo. Está definido por un conjunto de expectativas (o normas) compartidas por el grupo. Generalmente, el grupo espera de un determinado miembro que exhiba comportamientos de líder, tales como el establecimiento de metas, la selección de estrategias, la elección de personas para tareas específicas, la evaluación de resultados y el reconocimiento de los aportes de los integrantes.

Desde comienzos del siglo XX, algunos autores ofrecieron una visión de liderazgo más centrada en el proceso que en la autoridad. Otra noción clásica de liderazgo es la concepción del líder como iniciador y mantenedor de estructuras. Así lo indica Hemphill (1954:18), "liderar es realizar un acto que inicia una estructura en la interacción como parte del proceso de resolver un problema mutuo". Por su parte, Stogdill (1959) expresa que el liderazgo es la iniciación y mantenimiento de estructuras en las expectativas y en la interacción.

La concepción del líder como hacedor y mantenedor de estructuras, indica a un individuo pensando en un futuro y con el deseo de convertir ese pensamiento en realidad. Son esas estructuras (expectativas, esperanzas, visión y misión, símbolos, colores, entre otros) las que mantienen vivas la amalgama social para los miembros de cualquier organización.

Hablar de liderazgo es referirse a un paradigma polémico, objeto de muchas investigaciones, que abarca desde el perfil que los líderes han desarrollado a lo largo de la historia, hasta la identificación de los elementos que los generan y mantienen al frente de grupos sociales. El liderazgo juega un papel importante en

el funcionamiento de las organizaciones y en el de los diferentes grupos, equipos o unidades funcionales que las componen.

Lejos de perder peso como consecuencia de las nuevas estructuras organizacionales, de los avances tecnológicos y de otros muchos factores asociados a los momentos de cambio continuo que vivimos, la vigencia del liderazgo como fuerza impulsora permanece inalterada y, por consiguiente, es necesario conocer cómo operan los líderes en términos de su capacidad de influir, persuadir, y motivar a los seguidores (Gibson y otros, 1992).

El liderazgo requiere un conjunto de habilidades y, sobretodo, una serie de comunicaciones impersonales, por medio de las cuales, el individuo que dirija un grupo, influya en su ambiente con el propósito de lograr una realización voluntaria y más eficaz de los objetivos de la organización. (Gibson y otros, 1992)

Al analizar los conceptos tradicionales, y confrontándolos con el propuesto por Castro (ob.cit), se encuentra que los líderes son concebidos en su dimensión humana natural, como miembros de grupo, que logran esfuerzos entre sus compañeros para alcanzar las metas organizacionales. Son esas expectativas, esperanzas, visión, misión, valores, símbolos, frases, programas, edificios, los que conforman la esencia de un verdadero líder.

Los líderes como tales, pueden asumir posturas administrativas y de gestión, articulando lo social con lo estratégico. La gerencia es asumida como un accionar que es sustentado y que asimila la misión y la visión de la organización para desarrollar procesos, factor vital para el contexto en el cual se interactúa y surgen las necesidades. La gerencia necesita, por lo tanto, el sustento de asesorías jurídicas, financieras y técnicas para el logro de sus objetivos, por lo que se reafirma como un acumulado de voluntades, de capacidades, de organización y de compromisos. Las organizaciones modernas no pueden darse el lujo de ignorar el potencial de sus trabajadores para incorporar mejoras que se transformen en un ambiente más humano y participativo donde las ideas de todos tienen valor.

De allí que el liderazgo funcione desde la óptica de la autodeterminación, para no depender de las indicaciones de un supervisor; motivación al logro, para centrarse en las metas; poder positivo, para mostrar fortaleza; autocontrol emocional y asertividad ante situaciones difíciles y adversas; capacidad de compartir demandas de crecimiento personal; flexibilidad para aceptar a los demás, y manejo de la incertidumbre y del fracaso para superar lo desconocido y lo adverso. Por ello, toda organización es un sistema de valores que no sólo debe ser capaz de generar riqueza y producir empleo, sino que además, atienda las responsabilidades sociales y evalúe los impactos de su actividad dentro de la sociedad, conjugando la reputación, la responsabilidad social, la ética y la transparencia.

5. A modo de conclusión

La organización inteligente está enfocada a profundizar y complementar aspectos sociales que han estado presentes desde sus inicios, tomando en cuenta que, en algunas empresas, este rasgo social no era vital, pero que actualmente, en toda organización, es fundamental considerar al ser humano en su totalidad, por lo que se requiere de un liderazgo motivacional, transformador, de visión, de competencias, para lograr una organización perdurable e inteligente, tanto en el tiempo como en sus acciones.

Las mismas se sitúan en un plano que requiere el análisis cuidadoso de los factores filosófico y epistemológico, referido al origen y la razón de ser de las organizaciones, así como la trascendencia y conceptualización que se ha hecho en función de su contexto histórico; factor teórico y metodológico referido a los procesos y métodos llevados a cabo por la organización; el factor fáctico y tecnológico referido a los instrumentos y medios utilizados para la implementación de las estrategias, el factor bioético para comprender la vida en las organizaciones desde la dimensión humana vinculada a la tecnología y al liderazgo.

Sumados todos estos factores, las organizaciones inteligentes se convierten en un paradigma de la gerencia donde se enlazan y confluyen elementos más allá de la propia naturaleza humana, y más allá de todo instrumento tecnológico y de liderazgo, pues lo que garantiza la productividad es la combinación de varios factores en la medida y en el tiempo indicado, en función de garantizar el bienestar de los miembros de dicha organización.

Todos estos factores dan la respuesta al qué, cómo, cuándo, dónde y porqué del liderazgo en las organizaciones inteligentes, y son estas respuestas las que guían ese proceso organizacional dentro del sistema empresarial. Los gerentes, o líderes efectivos, no necesitan conocer y controlar la totalidad de lo que se decide y se lleva a cabo en cada sector o subsistema; de lo contrario, nunca terminarían de analizar y resolver el primer problema que se les planteara. Lo que se espera de su liderazgo es asignar roles, definiendo capacidades y objetivos para interiorizarse solamente en los problemas más importantes y generales, delegando su autoridad y escuchando la opinión de sus subordinados en la solución de los problemas puntuales que escapen a su control y posibilidades.

6. Referencias bibliográficas

CASTRO, S. (2009). Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Paidós Editorial. Barcelona

GIBSON y otros. (1992). Organizaciones. McGraw-Hill Editorial. México.

HEMPHILL, J. (1954). *A proposed theory of leadership in small groups*. Technical paper. Columbus: Personnel Research Board, Ohio State University. USA

MORIN, E. (2005). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa Editorial. Barcelona. España.

SENGE, P. (2005). *La quinta disciplina del arte y la práctica en la organización*. New York: Editorial Kairos S.A.

_____ (1993). *La quinta disciplina*, Granica Editorial. Buenos Aires Argentina.

STOGDILL, R. (1959). *Individual behavior and group achievement*. Oxford University Press. New York .USA