

En las entrañas del buen liderazgo: una visión multidimensional

Argenis J. Mendoza-Suárez*

Resumen

El objetivo de este ensayo es analizar el liderazgo y su práctica en las organizaciones humanas actuales como reto para la supervivencia de las empresas, corporaciones o cualquier forma de agrupación de hombres y mujeres para alcanzar objetivos comunes. De igual modo, se describen los múltiples factores y dimensiones de la referida categoría de estudio. Luego se explican los compromisos personales, grupales, sociales, ambientales, que poseen quienes lideran a los conjuntos humanos, análisis y reflexiones basados en la revisión documental. Así, puede observarse un tratamiento amplio del tema, ofreciendo una perspectiva de esa competencia personal capaz de generar cambios en diferentes ámbitos.

Palabras clave: liderazgo, organizaciones humanas, competencias personales.

* Licenciado en Comunicación Social. Mención: Periodismo Audiovisual (LUZ, Venezuela). Especialista en Desarrollo de Organizaciones Inteligentes (LUZ, Venezuela). *Magíster Scientiarum* en Gerencia de Recursos Humanos (UNERMB, Venezuela). Doctor en Gerencia (UNY, Venezuela). Doctorante en Educación (UNERMB, Venezuela). Profesor invitado de postgrado de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB) y de la Universidad Alonso de Ojeda (UNIOJEDA). Correo electrónico: ajmendozasuarez@gmail.com

In the bowels of the good leadership: a multidimensional vision

Abstract

The aim of this essay is analyzing the leadership and its practice in the current human organizations as challenge for the survival of the companies, corporations or any form of group of men and women to reach common aims. Of equal way, is described the multiple factors and dimensions of the above-mentioned category of study. Then the personals, grupal, social, and environmental commitments, that possess who lead to the human sets, are explained based on the documentary review. This way, a wide treatment of the topic can be observed, offering a perspective of this personal competition capable of generating changes in different areas.

Key words: leadership, human organizations, personal competition.

Introducción

El advenimiento del siglo XXI revolucionó todos los ámbitos que conoce el ser humano. Desde las formas de relacionarnos (con la masificación progresiva de la Internet), la Economía (mediante el surgimiento de nuevos modelos integrados por conceptos tradicionales y otros postulados adaptados a la realidad de varias naciones), en las Ciencias (a través de la postmodernidad, la complejidad), en la Política (resurgimiento de antiguos postulados que se creían extintos), en las Telecomunicaciones (con la revolución informática y tecnológica en general).

Esta nueva etapa de la humanidad requiere diversas características individuales que deben tener quienes lideran Estados, gobiernos, organizaciones políticas, empresas, instituciones, órganos multinacionales, entre otras instancias, de cuyas decisiones el mundo, tal como lo conocemos, desarrolla complejas e intrincadas dinámicas, generando los cambios y transformaciones a escalas global, nacional, regional y local.

Ahora bien, en razón del propósito de la presente investigación, con base en la revisión documental, también se analiza en qué consiste el buen liderazgo, como un elemento fundamental para la correcta conducción de las organizaciones, cualquiera sea su naturaleza, teniendo como fundamento: el desarrollo personal, la responsabilidad social, el compor-

tamiento ético, la conciencia ecológica, los cuales permitirán a las próximas generaciones poder habitar e inventar los cambios en un mundo cada vez más desafiante.

Antes de describir sus características, es necesario recordar al liderazgo, según lo define Ramos (2005), como la habilidad de algunos individuos para influir, motivar y posibilitar a otras personas contribuir con la efectividad y el éxito de las organizaciones de las que son miembros. En este contexto, González (2005) atribuye al buen liderazgo varias particularidades: visión clara de la razón de ser o funciones del órgano administrativo, así como de las que debe ser en el futuro y de los factores clave para alcanzar el éxito; visión emprendedora de cómo serán las organizaciones en el porvenir, buscando el cambio creativo y las mejoras continuas de ellas; comunicación de su visión acerca del órgano administrativo, así como la misión y valores del mismo.

Igualmente la concienciación, compromiso e implicación en el desarrollo de una cultura de la excelencia, basada en unos valores de servicio público, búsqueda continua del bienestar social, en la excelencia, así como de los principios éticos; motivación, apoyo y reconocimiento de los equipos o personas e integración de todo el talento humano. Asimismo, garantizar el desarrollo, implantación, mejora continua del sistema de gerencia y gestión de las organizaciones; aunados a la implicación con los clientes, aliados o representantes de la sociedad.

La investigación acerca del liderazgo es una preocupación constante dentro del campo de la Administración, de allí la evolución que tienen los estilos de éste a lo largo de su historia (autocrático, permisivo, democrático, transeccional, transformacional, entre otros suficientemente documentados en la literatura gerencial) este interés se debe a la relación comprobada que existente entre las modalidades de dirección de las organizaciones y su éxito.

Liderazgo en perspectiva

De acuerdo con Llorens (2005) un buen liderazgo es indispensable para controlar efectivamente un proyecto o acción a ejecutar, ya que no pueden controlarse si no existe una buena comunicación entre todos los grupos, tanto participantes, como patrocinadores; sólo un buen dirigente puede hacerlo posible. El mismo Llorens (2005) otorga tal importancia a dicha práctica, al grado que, en algunas oportunidades puede hasta lle-

gar a compensar deficiencias en la planificación y en la organización; como es sabido, en todo proceso administrativo, planeación y control son dos subprocesos directamente relacionados.

En este orden de ideas, Castañeda (2005) concatena al liderazgo con la calidad, a su juicio ésta es la marca del buen liderazgo, por ello la demanda de la excelencia prevalece en las organizaciones dirigidas por buenos líderes o lideresas, pues estos saben que la vida de sus organizaciones depende del grado de perfeccionamiento con que operen y el alto acabado final de los productos que fabriquen. De esta manera, se infiere en la relevancia del desarrollo de los procesos de mejora continua no sólo en las organizaciones empresariales, sino en cualquier ámbito donde esté presente, se requiera y actúe el liderazgo como proceso multidimensional dispuesto a alcanzar resultados óptimos.

Al respecto, Chelladurai citado por Rius (2006) propuso un modelo multidimensional del liderazgo, conceptualizando este término como un proceso interaccional; sostiene que la efectividad del líder está asociada con las características situacionales, tanto del líder como de los integrantes del grupo. Como consecuencia, el liderazgo efectivo puede variar, y cambia, en función de las características de los miembros y de las limitaciones de la situación.

A los planteamientos anteriores, Castresana y Blanco (2006) también destacan el carácter multidimensional del liderazgo con la siguiente fórmula: Liderazgo = f (líder responsable, líder efectivo, líder psicológico, *evemero*, líder prístino)

Así, Castresana y Blanco (2006) describen a cada uno de ellos de la siguiente manera:

1. *Líder responsable*: es el que está investido de poder por los órganos superiores; el que tiene oficialmente la responsabilidad.
2. *Líder efectivo*: es el que posee la autoridad, su poder emana de sus seguidores quienes le reconocen como tal, pero no como de los superiores jerárquicos; puede coincidir o no con el tipo responsable.
3. *Líder psicológico*: es el caso de los líderes carismáticos o de, por ejemplo, la monarquía española o británica.
4. *Evemero*: es, según Berne citado por Castresana y Blanco (2006) el líder fallecido, cuyas ideas se honran especialmente. La estructura de

la personalidad de éste puede ser asumida como el modelo de individuo que pide la cultura de esa organización.

5. *Líder prístino*: son los fundadores y primeros legisladores de la organización. Son éstos los que llegan a ser evemeros. Es la persona que más ha influido en la mentalidad del grupo con exclusión de otras personas o instituciones importantes.

Estos tipos de liderazgo no son completamente puros, se complementan con la presencia de las características de unos y otros, estando presentes en los directivos que actualmente administran numerosas organizaciones alrededor del mundo.

Compromisos actuales

Tal como se ha expresado en diversos trabajos de investigación referidos a esta temática, los líderes de este siglo tienen compromisos con tres planos que conforman su personalidad y les permiten ser considerados como practicantes exponentes de un buen liderazgo.

En primer lugar, en el plano personal, quienes lideran cualquier organización humana poseen la obligación de adquirir conocimientos recientes acerca de variadas temáticas que influyen directa o indirectamente en su ejercicio de dirigir personas, teniendo como contexto un mundo globalizado, conflictivo y complejo.

No obstante, Esáin (2007) presenta al líder actual como alguien con muchas presiones de trabajo y poco tiempo disponible para leer, lo cual va en contra de su necesidad de mejorar sus capacidades de interacción. Esta condición le exige un conocimiento teórico que debe compartir y practicar con los miembros de su equipo y con los de otros equipos, así como con sus colegas del mismo nivel jerárquico e incluso con la alta gerencia. En efecto, asegura Esáin (2007) un líder que se mide con un objetivo de excelencia no gestiona por intuición ni por lógica, ni recurre al poder y a la autoridad. Ni necesita ser carismático. Solo tiene que comprender las leyes del comportamiento humano y liderar tomándolas en cuenta.

Según Adalpe (2009) conocerse y valorarse a sí mismo como persona, ser independiente, autodirigirse y ser autoeficaz, todo en conjunto, lleva a una vida de bienestar personal, familiar, laboral y social. El objetivo concreto es lograr un camino de transformación y excelencia personal para ser líderes de la “aldea global” del siglo XXI.

Esta tendencia de desarrollo personal para quienes ejercen el liderazgo es lo que Brito Challa citado por Adalpe (2009) define como una experiencia de interacción individual/grupal, a través de la cual los sujetos desarrollan u optimizan habilidades, destrezas para la comunicación abierta, directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones, permitiéndoles conocer un poco más de sí mismos al igual que a sus compañeros de grupo, para crecer y ser más humanos.

Atendiendo estas consideraciones, Dalton *et al* (2007) puntualizan las nueve características que deben poseer los líderes de esta década y parte del futuro:

1. Tendrán una educación más amplia, actualizándose a través del aprendizaje de toda la vida.
2. Mostrarán un entusiasmo sin límites.
3. Tendrán fe en la gente y en los equipos de trabajo.
4. Estarán dispuestos a correr riesgos.
5. Antepondrán el crecimiento a largo plazo a la utilidad de corto plazo.
6. Buscarán ante todo la excelencia.
7. Estarán listos para el cambio.
8. Mostrarán virtud en su integridad, ética, respeto por sí mismos y por los demás.
9. Serán sensatos, dándoles a sus seguidores la oportunidad de proyectar una imagen positiva.

En segundo lugar, en el plano organizacional, según opinan Evans y Lindsay (2008) los líderes de las organizaciones actuales entienden que no sólo deben pasar de las estructuras jerárquicas a las organizaciones de aprendizaje, sino que también deben dar el siguiente salto de pasar de ese tipo de organizaciones a las de enseñanza.

Alineada con lo anteriormente expuesto, Alles (2008) estima que el liderazgo del siglo XXI debe basarse en los principios morales que tienen las empresas de hoy, como: la ética, integridad y compromiso con los valores organizacionales, al igual que en el desarrollo de competencias en todo el personal, especialmente de quienes dirigen equipos humanos, entre ellas: orientación al cliente interno y externo, calidad de trabajo e influencia y negociación.

En consonancia con los razonamientos expresados, existe otra novedosa tendencia que refuerza las funciones que desarrollan los líderes y lideresas es el neuroplanning, catalogado por Braidot (2008) como una nueva plataforma para la toma de decisiones, focalizada en el desarrollo de las funciones neurocognitivas más elevadas, cuya sede es el córtex prefrontal. Su principal objetivo es preparar el cerebro de quienes tienen a su cargo las actividades relevantes de liderazgo y gestión para que puedan operar a una velocidad acorde con la velocidad del cambio.

De igual modo, Braidot (2008) enfatiza que las organizaciones de este milenio exigen no sólo el talento y disposición de sus líderes para que las conduzcan hacia el destino deseado, sino también una metodología de planeamiento acorde con esta nueva realidad.

Evidentemente, la posibilidad de conocer cómo funciona el cerebro de un individuo en su rol como líder organizacional, integrante de un equipo de trabajo, no sólo constituye un desafío, también es un tema que debe formar parte de la agenda de los ejecutivos de las grandes empresas y fundamentalmente de quienes, en las etapas iniciales de sus proyectos, son verdaderos innovadores y, como tales, usuarios en pleno de sus capacidades cerebrales.

En esta línea de investigación, igualmente Gardner (2008) aporta otras dimensiones al estudio y ejercicio del liderazgo, como la llamada tendencia neuromanagement, que propone las cinco mentes del futuro:

1. La mente disciplinada que ha dominado al menos un modo de pensar: un tipo significativo de cognición que caracteriza una disciplina académica, un oficio o una profesión. Sabe cómo trabajar de manera constante a lo largo del tiempo para mejorar las habilidades y la comprensión.
2. La mente sintética recaba información de fuentes dispares, comprende y evalúa esa información con objetividad y la reúne de forma que adquiera sentido, no sólo para quien la ha sintetizado, sino también para los demás.
3. La mente creativa presenta nuevas ideas, plantea preguntas con las que no estamos familiarizados, invoca nuevas formas de pensar, llega a respuestas imprevistas.
4. La mente respetuosa reconoce que en la actualidad nadie puede ya permanecer encerrado en su caparazón o en su territorio particular, observa y acepta las diferencias entre los individuos y los grupos hu-

manos, al tiempo que trata de comprender a esos “otros” y procura trabajar con ellos de forma efectiva.

5. La mente ética reflexiona, a un nivel más abstracto que la mente respetuosa, acerca de la naturaleza del propio trabajo y sobre las necesidades y deseos de las sociedades actuales.

En tercer lugar, en el plano de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), los líderes están llamados a incorporar prácticas concretas relacionadas con estos aspectos en sus actividades cotidianas.

Una visión similar es la de Canyelles (2009) quien recomienda la adopción de políticas consistentes y profundas en materia de RSE, la cual se da en aquellas organizaciones excelentes, orientadas al cambio, con voluntad de liderazgo y una vocación de crecer, haciendo sus tareas de forma armónica con el entorno. De esta manera, se concibe la principal responsabilidad con la sociedad aquella que viene dada por la capacidad de producir resultados positivos e impactos sostenibles en el ámbito de sus funciones y, por extensión, en todo lo que afecte a las condiciones económicas, sociales y ambientales del área de influencia.

En este sentido, para Morrós y Vidal (2009) la empresa sostenible tiene que ver con las personas. Eso significa que en lo más alto de la jerarquía empresarial deben existir líderes con suficiente visión para formular objetivos ambiciosos a largo plazo, en materia ambiental y pilotar el cambio necesario para lograrlos. De este modo, para Morrós y Vidal (2009) lo anterior requiere remover inercias organizativas, motivar a la dirección y generar el impulso necesario para que la política ambiental implique a toda la empresa. Sin ese liderazgo, es probable que la nave acabe encallada en las aguas de las presiones y urgencias del día tras día.

A juicio de Hernández (2010) desde la perspectiva de la RSE, las empresas son interpretadas como un agente más de la sociedad, cuyo objetivo no es sólo ofrecer productos o servicios, sino que éstos respondan a los fines de mejoramiento de la calidad de vida de la propia comunidad. Una empresa socialmente responsable es aquella que no contamina, no contrata talento humano en condiciones deplorable, no hace uso del trabajo de menores de edad, destina algo de sus excedentes al abatimiento de la pobreza, a programas educativos y deportivos, al rescate del patrimonio cultural, entre otras características. Este concepto implica que las corporaciones no deben trastocar los valores de la sociedad, sino adoptarlos.

Por su parte, Czinkota *et al* (2011) manifiestan la preocupación social por los problemas macro que debe ser tomada en cuenta directa y rápidamente, porque las sociedades han llegado a esperar más responsabilidad social de las corporaciones. Asumir un papel de liderazgo en relación con las causas sociales también puede beneficiar a las líneas de fondo de las empresas, ya que los consumidores están dispuestos a actuar como puntos de presión importantes para cambios de política y pagar por sus preocupaciones sociales. Por lo tanto, Czinkota *et al* (2011) ratifican la probabilidad que la administración de la reputación, o el arte de construir la reputación como un activo corporativo, obtenga relevancia en los años venideros, conforme la presión sobre las compañías de ser buenas ciudadanas crezca.

Conclusiones

En este ensayo científico se ha argumentado el buen liderazgo como un factor clave para la conducción óptima de las organizaciones, cualquiera sea su razón social, tomando en consideración que éste posee variados elementos y múltiples dimensiones que lo caracterizan, confiriéndole un valor trascendental en los planos individuales, grupales y societales. Igualmente ha dado cuenta de esta cualidad humana vinculada con los subprocesos administrativos como: la planificación, control y dirección de las empresas o agrupaciones formales de seres humanos centradas en alcanzar determinados fines u objetivos.

Otra consideración de interés abordada en el presente documento es el liderazgo que ejerce el directivo, el cual se puede describir según qué nivel de influencia tenga como líder responsable, efectivo, prístino, evermero o psicológico sobre sus colaboradores, este carácter multidimensional determina la marcha y vida de las organizaciones, sustentadas en varios factores, entre ellos la RSE.

La siguiente conclusión que puede extraerse de este trabajo se refiere a los compromisos actuales de los líderes, la capacitación continua de quienes poseen dicha condición es un aspecto primordial; asimismo, potenciar su poder de influencia sobre sus seguidores para proporcionarles las herramientas necesarias para el pleno desarrollo de sus competencias, al igual que la búsqueda de conocimientos para ejercer con plena responsabilidad sus funciones en armonía con el entorno, con la naturaleza. En consonancia con ello, las nuevas tendencias como el *neuroplanning* y *neu-*

romanagement, presentan nuevas e inexploradas oportunidades de seguir construyendo la historia, evolución y desarrollo del liderazgo y de quienes lo ejercen.

Tomadas en conjunto, estas reflexiones derivadas de la revisión documental sugieren el ejercicio de un liderazgo soportado cada vez más en fundamentos ontológicos, epistémicos, metodológicos y axiológicos, en conocimientos que conduzcan hacia transformaciones contundentes, radicales e innovadoras constructoras de nuevos caminos que lleven a esta característica individual a otro nivel más elevado, acorde con el presente momento histórico determinado por la vertiginosidad, la incertidumbre y el caos.

Hoy, las corporaciones asumen el reto de desarrollar sus procesos, teniendo claro la responsabilidad social con las comunidades, con el ambiente, sus trabajadores y clientes, atención que al final de la cadena productiva recibe en forma de prestigio, credibilidad, respeto, mantenimiento de sus mercados y la conquista de otros.

Referencias bibliográficas

- Adalpe, Teresa (2009). **Desarrollo de Las Competencias del Docente. Demanda de La Aldea Global Siglo XXI**. Editorial Librosenred. Roma, Italia.
- Alles, Martha (2008). **Codesarrollo: Una nueva forma de aprendizaje para alcanzar la estrategia organizacional**. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina.
- Braidot, Néstor (2008). **Neuromanagement: Cómo utilizar el cerebro en la conducción exitosa de las organizaciones**. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina.
- Canyelles, Josep (2009). **Nuevas tendencias en gestión pública. Bases conceptuales y aplicaciones prácticas**. Editorial Profit. Madrid, España.
- Castañeda, Luis (2005). **El líder en acción**. Editorial Poder. Madrid, España.
- Castresana, José y Blanco, Adolfo (2006). **El Directivo impulsor de la innovación**. Editorial Marcombo. Madrid, España.
- Czinkota, Michael. Ronkainen, Ilkka y Moffett, Michael (2011). **Negocios internacionales**. Editorial Thomson. Ciudad de México, México.
- Dalton, Marie. Hoyle, Dawn y Watts, Marie (2007). **Relaciones humanas**. Editorial Thomson. Ciudad de México, México.

- Esáin, Juan (2007). **Pasado, presente y futuro del liderazgo**. Editorial Visión Libros. Madrid, España.
- Evans, James y Lindsay, William (2008). **Administración y control de la calidad**. Editorial Cengage Learning. Ciudad de México, México.
- Gardner, Howard (2008). **Las cinco mentes del futuro**. Editorial Paidós Ibérica. Madrid, España.
- González, Fernando (2005). **Gestión de calidad en la organización y dirección de centros escolares**. Editorial del Ministerio de Educación y Ciencia, Secretaría General de Educación. Madrid, España.
- Hernández, Alberto (2010). **Ética actual y profesional: Lecturas para la convivencia global en el siglo XXI**. Editorial Thomson. Ciudad de México, México.
- Llorens, Juan (2005). **Gerencia de proyectos de tecnología de información**. Editorial CEC. Caracas, Venezuela.
- Morrós, Jordi y Vidal, Isabel (2009). **Responsabilidad Social y Relaciones Públicas: Teorías para una relación**. Documento en línea. Disponible en: http://www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013_actas/130_Ruiz.pdf. Consulta: 17/11/17.
- Ramos, María (2005). **Mujeres y liderazgo: Una nueva forma de dirigir**. Editorial Publicaciones de la Universitat de València. Madrid, España.
- Rius, Joan (2006). **Metodología y técnicas de atletismo**. Editorial Paidotribo. Madrid, España.