

# El liderazgo y su rol en las organizaciones transcomplejas

Becerra D, Gladys<sup>1</sup>

Recibido: 06/08/2009 • Revisado: 11/09/2009  
Aceptado: 28/10/2009

## Resumen >>

El presente trabajo tiene como propósito la descripción del rol del líder dentro de las organizaciones transcomplejas, tomando como punto de partida los efectos y circunstancias que los cambios sociales, culturales, históricos y tecnológicos han generado 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 transcomplejas 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 las contingencias y arbitrariedades que se le presenten. En tal sentido, es pertinente plantearse interrogantes acerca de los cambios que debe desarrollar el líder en torno a su rol dentro de las organizaciones.

**Palabras clave:** liderazgo, organizaciones transcomplejas, complejidad, asertividad, cambio, sistema de valores.

## Abstrac >>

### LEADERSHIP AND ITS ROLE IN TRANS-COMPLEX ORGANIZATIONS

*The present work takes as an intention the description of the role of the leader inside the organizations transcomplex, taking as a point of item the effects and circumstances that the social, cultural, historical and technological changes have generated in the last years about the world. For it, it is necessary to know how the leaders operate in terms his aptitude to influence, to persuading and to motivating his followers. The leadership inside the organizations transcomplex demands changes both in his essence and in his form of execution, according to the maelstrom informacional and the changeable reality. The asertividad and the change appear as fundamental props on which the leader is raised organizacional to face the contingencies and arbitrarinesses that appear him. To this respect, it he is pertinent questions to appear brings over of the changes that the leader must develop concerning his role inside the organizations.*

*Key words: leadership, organizations, complexity, changes, values system*

1 Profesora Jubilada, ex secretaria de la Universidad de Los Andes. Email: gbecerra@ula.ve

*“...la conciencia de la complejidad nos hace comprender que no podremos escapar jamás a la incertidumbre y que jamás podremos tener un saber total: la totalidad es la no verdad...”*

EDGAR MORIN, INTRODUCCIÓN AL PENSAMIENTO COMPLEJO.

## 1. Introducción

Nuestra época y mundo globalizado exigen cambios y reclaman valores acordes con nuevas realidades, los cuales impulsan a una organización a replantear su dirección a través de cambios y transformaciones sustanciales. Uno de esos cambios está relacionado con el rol que han cumplido hasta ahora los líderes como motores de transformación en una organización. En tal sentido, es pertinente plantearnos 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; una realidad creada en los antagonismos, la concurrencia y la complementariedad.

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 ésta sea. Este logro es posible a través de la conjunción perfecta de varios elementos que conforman el éxito organizacional: el lugar y el momento óptimos conjugados con las habilidades

personales y profesionales, en función de los objetivos organizacionales.

## 2. El liderazgo en la organización transcompleja

Las organizaciones pueden ser transcomplejas, 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 Molina, 2008).

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 (1995) señala que una manera de transformar las organizaciones, a fin de introducir las 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 aprenda a aprender 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 acciones que aseguraban aprendizajes eficaces.

Por su parte, Gil (2005) define a la organización transcompleja 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 una toma de conciencia de la comunidad de destino, propia de la “era planetaria” en la que todos los humanos están confrontados con los mismos problemas (p. 279).

Por lo tanto, el rol social de una organización transcompleja es fundamental, al igual que la planificación estratégica (normas y políticas), las cuales juegan un papel preponderante en el plano organizacional.

Guédez (2006) conceptualiza la empresa y sus componentes internos en los siguientes términos:

Una empresa es, ante todo, un conjunto de relaciones e intereses, o más explícitamente: es un sistema de relaciones interesadas o de intereses relacionados. Tener intereses y ejercer acciones para privilegiarlos no es algo ilícito, por el contrario, es lo normal. Lo malo es no ser transparentes con los intereses, es decir, disimularlos, simularlos, esconderlos, disfrazarlos, distorsionarlos, radicalizarlos o polarizarlos. Los intereses de las empresas

deben ser armonizados y compartidos con sus grupos de interés dentro y fuera de la organización porque precisamente, la responsabilidad social empresarial tiene que ver con una relación transparente que permita redimensionar y fomentar una concepción más estable de la empresa. (p. 85)

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 de la era global.

## **2. Tecnologías, métodos y perspectivas**

Una organización orientada a la innovación debe desarrollar capacidades para estimular el pensamiento disruptivo con referencia al replanteo de ideas que no se trabajaron, tecnologías disruptivas que trabajan en forma radicalmente diferente, métodos distintos a los establecidos, así como analizar éxitos bajo perspectivas diferentes a las tradicionales, que cuenten con las siguientes características:

- **Innovación.** Indagar y explorar nuevas fuentes de conocimiento.
- **Vigilia tecnológica.** No sólo estar pendiente de lo que sucede en el área, sino también fuera de ella.

- Óptima gestión de la información. La organización debe tener acceso a la información y gestionarla de forma adecuada.

- Autotransformación. Aceptar organizacionalmente el cambio como un elemento permanente. Repensar su adecuación e idoneidad, la creación, fusión y eliminación de departamentos, direcciones, divisiones, como una actividad natural no traumática. Dichas acciones requieren de reflexión constante para evitar altos niveles de ansiedad, tanto en el plano individual como en el colectivo.

- Experimentación. Los caminos o rutas a seguir normalmente no son en línea recta, lo que nos indica que la contingencia es parte del proceso empírico y las vías para la resolución de los problemas son múltiples. La experimentación consume recursos y, muchas veces, arroja resultados favorables. Además, no es una actividad puntual; pudiera ser extensa en el tiempo en cuanto a proyectos se refiere.

- Proyección. Se refiere a la predicción del comportamiento en las metas y objetivos que se han fijado en la planificación estratégica.

- Transdisciplinariedad. Integrar equipos transdisciplinarios con alto nivel de comunicación interna para enfocar desde varias perspectivas los problemas.

- Disminución jerárquica. Contar con pocos niveles jerárquicos, con el fin de mejorar la fluidez de acciones y la horizontalidad entre los miembros de la organización.

- Visión de logro. Desarrollar una visión compartida y una clara orientación enfocada hacia el logro.

- Financiamiento. La organización debe contar con una fuente de financiamiento suficiente para todas las etapas de ejecución.

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, y 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 un individuo aceptar 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 de 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 transcompleja debe poseer amplitud, permeabilidad a los cambios, y la coexistencia de fuerzas que se complementen y a la vez que antagonicen.

En esta línea discursiva, tenemos que 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 crecer, y crecer equivale a estar satisfecho. Crecer no está asociado necesariamente a poseer títulos académicos, posiciones empresariales, rangos jerárquicos o un status socioeconómico determinado. Crecer 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 lograrlo 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.

### 3. La asertividad

Es un aspecto relevante en el ámbito del liderazgo. Un ejemplo de ello podría ser el que una persona que no esté necesariamente en el tope de jerarquía para ejercer el liderazgo, pueda 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.

Podemos 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 y 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.

Nancy Morales, en su obra *Equipos autodirigidos en acción* (2000) elabora una lista de los beneficios de la asertividad dentro de una organización:

- Se crea un clima de apertura, honestidad y transparencia.
- Se eliminan las limitaciones dadas por las jerarquías.
- Los empleados no tienen miedo de defender sus ideas.
- La comunicación fluye en todas las direcciones.
- Se disminuye el estrés de no saber a quién acudir en caso de dificultades.
- Cualquier empleado puede aportar ideas sin terror.

- Se genera confianza en todos los integrantes, no hay información oculta.
- Los resultados esperados se definen y discuten claramente.
- Los conflictos se resuelven más eficientemente.
- Se gasta menos tiempo en discusiones inútiles.
- La gente está más clara sobre lo que necesita hacer.
- Se favorece el trabajo en equipo.
- Se habla a tiempo para evitar errores y sugerir soluciones.
- La información dada apropiadamente es más segura.
- Se gasta menos tiempo en información inútil.
- La comunicación efectiva aumenta las ganancias.
- Se encuentran soluciones conjuntas con los clientes y proveedores.
- El servicio al cliente es más efectivo.
- Se genera mayor creatividad e innovación.
- Existe mayor probabilidad de saber la verdad en situaciones difíciles.
- Las diferencias se reconocen tempranamente.
- Se mejoran las relaciones entre las personas y los grupos.
- Cada miembro es responsable por la comunicación.

El Gerente-Líder juega un papel muy importante dentro de las organizaciones, como persona que ha de mostrar un cambio a seguir, una estrategia para adaptarse a las situaciones de cambio, una visión que sea compartida claramente con los actores, conduce a que éstos actúen voluntariamente, propiciando así 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 (Becerra et ál., 2008).

Los integrantes de una organización deben producir desarrollo social que garantice el crecimiento personal, generando beneficios

que se traducirían 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, nos preguntamos, ¿cuáles capacidades personales representan al líder dentro de una organización transcompleja?

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 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): “liderar es realizar un acto que inicia una estructura en la interacción como parte del proceso de resolver un problema mutuo”. (s/p). 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.

Por tener relación específica con las organizaciones transcomplejas, analizaremos las características de algunos liderazgos, tales como el liderazgo motivacional y el liderazgo transformacional:

Romero (1999) define el liderazgo motivacional como “la influencia que unas personas ejercen sobre otras basadas en características personales estimuladoras del crecimiento de los demás” (p. 17.).

Una fuerte motivación al logro está relacionada con el poder positivo y la afiliación promotora de crecimiento. Son esas motivaciones las que un líder debe fomentar con sus pares. Para lograr esto, el líder tiene que ser una persona crecida o en proceso de crecimiento.

En los líderes organizacionales, la focalización de metas y resultados es una especie de “obsesión”. Las organizaciones actúan en medios cambiantes e innovadores en los cuales se garantiza el éxito.

La motivación del poder interior es expresada en términos del manejo eficiente de su comportamiento emocional (autocontrol) y de su desenvolvimiento en el manejo de situaciones adversas (fortaleza). El poder exterior se describe como la capacidad de hacer respetar sus ideas y su persona.

La autoestima que tenga como persona, cuidando su cuerpo como parte integral de su ser y nutriendo su espíritu con reflexiones propias y ajenas sobre la vulnerabilidad de la vida y la complejidad del individuo y la sociedad, son elementos que ayudan a fomentar la esencia del liderazgo.

En su obra *Crecimiento psicológico y motivaciones sociales* (1999), Oswaldo Romero plantea que un líder motivacional “debe poseer muchos rostros adorables”:

No uno sólo, como el rostro inmodificable del autoritario, sino muchos: Tantos como sean necesarios para llegar hasta las personas con aquel mensaje que represente para ellas crecimiento y felicidad. Rostros para rescatar de la depresión a la persona apabullada por alguna circunstancia adversa. O para llevar a la meditación a quien con una espontaneidad temeraria cause dolor y aflicción a personas débiles. Rostros para tensar las cuerdas de esfuerzo, pero también para incitar la calma y el reposo por el recogimiento profundo. Rostros que estimulen la participación abierta, pero que igualmente conduzcan al goce de la soledad y la separación. Rostros que sin palabras expliquen la experiencia pasada y permitan dibujar el futuro provisor. Rostros, en fin, que reflejen la complejidad interior del ser humano y estimulen la construcción de todas las alternativas que lleven a la libertad de ser lo que deseamos ser. (p. 26)

Por su parte, el líder transformador es una extensión natural del liderazgo motivacional. El crecimiento personal es importante, pero

para que sea compartido integralmente se requiere del apoyo de la organización. Apoyar los cambios de los empleados significa que la organización, por ejemplo, refuerce las conductas de autodeterminación, toma de riesgos y búsqueda de la excelencia, entre otros.

El liderazgo transformador posee un doble alcance dimensional: ejerce tanto cambios positivos en las personas como cambios en la organización referida a la nueva visión, nueva estructura y nuevas formas de desempeño.

De esta forma, vemos los desafíos que las organizaciones enfrentan en su día a día:

- Exigencias externas: mayor productividad, mayor competitividad y actualización tecnológica. La respuesta inevitable de las empresas ha consistido en disminuir sus costos operacionales, es decir, la reingeniería de los procesos. Para ello, identifican su producto principal, logran una organización más productiva y llevan así, al público, mejores ofertas de productos y servicios.

- Debido a las exigencias externas, la organización responde con una disminución de costos, lo que origina un impacto en el mercado competidor.

- Nuevas exigencias internas para lograr un trabajador proactivo, productivo, que participe en todos los procesos y se centre en los resultados y cuyos equipos organicen sus funciones de manera integral y armónica.

En este sentido, Morales (2000) considera que tanto empleados como gerentes necesitan tener competencias personales, técnicas y gerenciales. Esto es así porque

todos comparten gran parte de los roles y responsabilidades. Ya los límites de funciones y tareas dejan de estar demarcados como antes y cada cual tiene el compromiso de hacerse competente en todos los aspectos necesarios para el éxito de la organización (p. 2).

Esa nueva organización tiene que ser conceptualizada como un sistema total, el trabajo como un proceso conocido y manejado por todos los trabajadores como seres capacitados para actuar en cualquier parte del proceso.

El cambio exige mayor velocidad de respuesta y organizaciones flexibles. La tendencia a agrupar empleados según sus competencias, ha hecho que se creen equipos de calidad, tareas específicas, proyectos sociales, gerenciales y multifuncionales.

Podemos definir, de esta manera, a un equipo como un grupo de personas interdependientes con destrezas complementarias, que tienen un compromiso y unas metas de desempeño comunes; mutuamente responsables por su éxito; y que se preocupan por obtener resultados de calidad sin que la amistad sea una condición *sine qua non*.

Yeatts & Hyten (1998) consideran que el equipo autodirigido está conformado por empleados responsables de gerenciar y ejecutar tareas técnicas que dan como resultado un producto o servicio para ser entregado al cliente. Las tareas técnicas se rotan entre los integrantes, al igual que las responsabilidades gerenciales, tales como el seguimiento de la productividad y de la calidad.

El equipo autodirigido genera confianza en la capacidad de cada integrante para asumir

todas las metas. Genera, al mismo tiempo, un alto compromiso y expectativas casi ilimitados. Puede satisfacer necesidades sociales en la medida que los miembros se conocen, se entienden y se integran. De esta manera, el trabajo se hace humano, estableciendo redes genuinas de ayuda.

Un grupo de personas que comparten tareas y un lugar en la organización no es un equipo si entre ellos no existe interacción verbal eficiente y con una dirección determinada. La comunicación tiene que ser abierta y sincera, es decir, ninguno de sus miembros debe tener agendas ocultas; además, deben utilizar expresiones adecuadas que estimulen la conversación y el aporte de todos en el equipo. Por ello es tan importante la de escuchar (y no sólo de oír), los mensajes deben ser verificados, y el lenguaje no puede ser ambiguo ni levantar barreras entre los interlocutores.

En las organizaciones se elimina la comunicación vertical. La comunicación fluye en cualquier dirección, conformando una red en la cual todos los individuos participan por igual.

Todos son considerados personas capaces de crear, modificar, integrar y orientar al equipo hacia sus metas.

#### **4. Liderazgo**

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, 1992).

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

A continuación haremos una breve revisión del concepto de liderazgo según varios autores expertos en la materia.

Bellows (1959), por su parte, considera que “el liderazgo es el proceso de arreglar la situación de manera tal que los miembros del grupo, incluido el líder, puedan alcanzar las metas comunes con un máximo de economía y un mínimo de tiempo y trabajo”. (s/p).

En este sentido, Farber (2005) expresa que un modelo audaz de liderazgo es aquél en el que los líderes están listos para asumir riesgos, y que resume en cuatro conceptos básicos: cultivar el amor, generar energía,

inspirar audacia y proporcionar evidencia.

Farber (2005) hace referencia a estos cuatro elementos en los siguientes términos:

- Cultivar el amor: por algo o alguien, por una causa, por un principio, por las personas con las que usted trabaja y por los clientes. Por la empresa.
- Generar energía: por amor, trabajo interesante, desafíos excitantes y valor irresistible del futuro.
- Inspirar audacia: se refiere a que el líder es audaz no para satisfacer su amor propio, sino para servir al bien común de una manera ostensible y generosa.
- Proporcionar evidencia: demostrando que sus palabras son coherentes con sus acciones, defendiendo lo que es justo y correcto.

Si analizamos estos conceptos tradicionales, y los confrontamos con el propuesto por Gil (2005), encontramos 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 tal 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.

Harari (2002) señala en su obra que el liderazgo es el arte de lograr más de lo que la ciencia de la administración dice que es posible, lo que nos lleva a reflexionar sobre el rol trascendental del líder.

Este autor destaca dieciocho mandamientos, los cuales son credos concisos que han guiado a Colin Powell, figura prominente de los gobiernos estadounidenses, en épocas de triunfo e incertidumbre y cuyo modelo es fundamental para establecer una energía positiva en cualquier organización. Brevemente se analizan:

- Algunas veces, ser responsable significa hacer que la gente se enoje.
- El día en que los soldados dejen de confiarle sus problemas será el día en que usted habrá dejado de ser su líder.
- No se deje confundir por los expertos ni por las élites. Con frecuencia los expertos poseen más datos que juicio.
- No tema desafiar a los profesionales, incluso en su propio terreno.
- Nunca debe descuidar los detalles. Cuando la mente de todo el mundo se encuentre distraída, el líder debe estar alerta.
- Nadie sabe lo que puede conseguir hasta que lo intenta.
- Vea más allá de las apariencias. No deje de hacerlo sólo porque tal vez no le guste lo que descubrirá.
- La organización en realidad no logra nada.
- Los planes tampoco logran nada. Las teorías de administración no son muy importantes.
- Las empresas tienen éxito o fracasan gracias a las personas involucradas. Sólo al atraer a las mejores personas se alcanzarán los grandes objetivos.
- Los organigramas y los títulos elegantes casi no cuentan para nada.

- Nunca permita que su ego se acerque tanto a su cargo que cuando el cargo se haya ido su ego lo acompañe.
- No se ajuste a los estereotipos. No persiga la última moda de la administración. La situación determina cuál es el enfoque que cumple mejor la visión del equipo.
- El optimismo perpetuo es un multiplicador de fuerza.
- Al seleccionar a las personas busque inteligencia y juicio, pero, ante todo, capacidad para anticipar, para prever qué habrá en la esquina. Busque lealtad, integridad, mucha energía, un ego balanceado y un empuje para hacer las cosas.
- Los grandes líderes son excelentes simplificadores, ¡pueden acabar con los argumentos, los debates y las dudas y ofrecer una solución que todos puedan comprender!
- Utilice la fórmula  $P=40$  hasta 70 en donde P representa la probabilidad de éxito y los números indican el porcentaje de información adquirida. Una vez que la información esté en el rango de 40 a 70, siga sus instintos.
- El comandante en el campo siempre tiene la razón y los que se encuentran en la retaguardia están equivocados, a menos que se demuestre lo contrario.
- Diviértase en su puesto de mando. No se mueva siempre al ritmo más veloz. Tome un descanso cuando lo merezca. Pase tiempo con su familia.
- El mando es la soledad, la responsabilidad es suya.

Según el autor, la mayoría de los mandamientos se corresponden con el concepto de organización transcompleja ya que toda organización así compromete no sólo al individuo como tal, sino al colectivo en la búsqueda incansable de los elementos que nos hacen distintos, encontrando en ellos la unidad y la totalidad y donde se requiere el compromiso conjunto de todos los actores.

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 orientación al logro, a 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 positivismo ante situaciones difíciles y adversas; capacidad de compartir y demandas de crecimiento personal, en las formas de flexibilidad para aceptar a los demás; manejo de la incertidumbre y del fracaso, para superar lo desconocido y lo adverso.

Por ello, toda organización, como tal, 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.

Hoy en día se conjugan cuatro factores que marcan los impactos más importantes del posicionamiento organizacional como son: la reputación, la responsabilidad social, la ética y la transparencia.

#### **4. Reflexión final (a modo de conclusión)**

Consideramos que la organización transcompleja 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 hoy en día 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 y complejo para lograr una organización perdurable, tanto en el tiempo como en sus acciones.

## Bibliografía >>

- Andrade Molina, J. *Ciencias Gerenciales*. [Internet]. San Juan de Los Morros: John Andrade Molina. 15 de abril de 2008. Disponible en: <http://andrademolinajohn.blogspot.com/2008/04/transcomplejidad-modernidad-y-gerencia.html/>.
- Barroso, M. (2001). *Meditaciones gerenciales*. Caracas, Venezuela: Editorial Galac.
- Becerra, G., Garrido, A., Gil, R., Gutiérrez, G., Romero, C. y Sánchez, I. (2008). Gestión del capital intelectual en las organizaciones. Papel de trabajo para optar al grado de Estudios Post-doctorales en Gerencia de las Organizaciones. Universidad Rafael Belloso Chacín, Maracaibo.
- Bellows, R. M. (1959). *Creative leadership*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Capra, F. (2006). *La trama de la vida. Una nueva perspectiva de los sistemas vivos*. Colección Argumentos. Barcelona, España: Paidós.
- Covey, S. (1997). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Debates IESA (2004). *La nueva ola del liderazgo, IX, (2)*. Caracas, Venezuela.
- Farber, S. (2005). *Liderazgo radical*. Barcelona: Ediciones Urano, S.A.
- Gibson (1992). *Organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Gil, R. (2005). La sociedad transcompleja y la práctica andragógica. *Revista Fermentum, 53*. Universidad de Los Andes, Mérida, Venezuela.
- Gil, R. y Toba, C. (2009). Hacia una teoría de los modelos organizativos transcomplejos como aspiración socio-eco-planetaria. *Revista Visión Gerencial, 8(1)*.
- Guédez, V. (2006). *Ética y práctica de la responsabilidad social empresarial*. Caracas: Editorial Planeta.
- Harari, O. (2002). *Secretos de liderazgo de Colin Powell*. Caracas: McGraw-Hill.
- Hemphill, J. (1954). *A proposed theory of leadership in small groups*. Technical paper. Columbus: Personnel Research Board, Ohio State University.
- Kinicki, A. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Lencioni, P. (2002). *Las cuatro obsesiones de un ejecutivo*. Barcelona: Editorial Urano.
- Morales, N. (2000). *Equipos autodirigidos en acción*. Mérida, Venezuela: Royga.
- Morales, N. (2004). *Esperanza: Un viaje de querer a poder*. Mérida, Venezuela: Royga.
- Morales, N. (2007). *Asertividad: autoafirmación de la libertad*. Mérida, Venezuela: Royga.

- Morin, E. (1999). *La cabeza bien puesta. Repensar la reforma. Reformar el pensamiento. Bases para una reforma educativa*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.
  - Morin, E. (2005). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Editorial Gedisa, S.A.
  - Ribeiro, L. (2000). *La comunicación eficaz*. Barcelona: Editorial Urano.
  - Romero, O. (1993). *Liderazgo motivacional*. Mérida, Venezuela: Royga.
  - Romero, O. (1999). *Crecimiento psicológico y motivaciones sociales*. (3ª ed., ampliada). Mérida, Venezuela: Royga.
  - Romero, O. (2001). *Liderazgo en equipos autodirigidos*. Mérida, Venezuela: Royga.
  - Romero, O. (2003). *La seguridad como valor*. Mérida, Venezuela: Karol.
  - Senge, P. (1995). *La quinta disciplina del arte y la práctica en la organización*. New York: Editorial Kairos S.A.
  - Stogdill, R. (1959). *Individual behavior and group achievement*. New York: Oxford University Press.
  - Vargas, G. (2004). *Comunícate, cautiva y convence*. México: Santillana. Ediciones Generales.
  - Yeatts, D. & Hyten, C. (1998). *High performing self-managed work teams*. Thousand Oaks, Ca.: SAGE Publications.
-