

# REALIDADES DEL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: *La gerencia en la sociedad de la información*

Autor: Romero, J.

## Resumen

El presente ensayo es una breve explicación de las realidades a las cuales se deben enfrentar los líderes en las organizaciones del siglo XXI. Se hará una breve definición de liderazgo, sus funciones, el papel de los líderes dentro de las organizaciones y algunos estilos de liderazgos como liderazgo situacional y liderazgo efectivo, éste último surgido por la influencia de las tecnologías de información en las organizaciones. Además se abordarán las características del liderazgo en los últimos tiempos, como pasar de una visión convencional, donde la organización se asemeja a una máquina y es función del líder promover su estabilidad y decidir el camino, a los recientes adelantos en los que la organización se asume como un sistema complejo que a través de la autoorganización logra generar nuevas formas de liderazgo que le permitan adaptarse. Algunas concepciones de los paradigmas emergentes que influyen en las organizaciones del siglo XXI y el papel que juega el liderazgo y los cambios que impone en el entorno conjuntamente con sus asociados. Este ensayo es de tipo documental y un diseño de investigación bibliográfico. Para elaborar esta breve explicación se tomó como referencia los artículos de Prieto, León y Palmar (2010), Sánchez (2000) y Zamora y Poriet (2006), el informe ManpowerGroup (2012), el libro de Bonifaz (2012), Contreras, Barboza y Castro (2012), Grosso (2017), Romero (2005) y Santos (2013).

**Palabras clave:** Liderazgo, Organizaciones, Siglo XXI

## **Leadership Realities in 21st Century Organizations**

### **Research Line: Management in the Information Society**

#### **Abstract**

This essay is a brief explanation of the realities that leaders in 21st century organizations must face. A brief definition of leadership will be made, its functions, the role of leaders within organizations and some leadership styles such as situational leadership and effective leadership, the latter arising from the influence of information technologies in organizations. In addition, the characteristics of leadership in recent times will be addressed, such as moving from a conventional vision, where the organization resembles a machine and it is the role of the leader to promote its stability and decide the path, to the recent advances in which the organization is assumed as a complex system that through self-organization manages to generate new forms of leadership that allow it to adapt. Some conceptions of the emerging paradigms that influence 21st century organizations and the role played by leadership and the changes it imposes on the environment together with its associates. This essay is of a documentary type and a bibliographic research design. To prepare this brief explanation, the articles by Prieto, León and Palmar (2010), Sánchez (2000) and Zamora and Poriet (2006), the ManpowerGroup report (2012), the book by Bonifaz (2012), Contreras, Barboza and Castro (2012), Grosso (2017), Romero (2005) and Santos (2013).

**Keywords:** Leadership, Organizations, XXI Century

Los cambios de índole social, económico, cultural, político y tecnológico que se presentan en el siglo XXI, exigen nuevas respuestas por parte de las organizaciones y sus dirigentes, al punto de requerir su modernización para hacer frente a las demandas del entorno de forma efectiva.

Los líderes cumplen un rol esencial en el éxito o fracaso de toda organización sea pública o privada y deben estar abiertos al aprendizaje significativo, donde también están involucrados cada uno de los miembros de su equipo de trabajo. El desafío se centra en ganar la confianza y el respeto del equipo, manteniendo su nivel de motivación, ayudándolos a superarse constantemente, convirtiéndolos en un equipo de alto desempeño.

De igual forma, los líderes son mediadores entre las estructuras mentales de los gerentes y la concepción principal de las disciplinas que tratan de explicar y atender el cambio, así como también de las configuraciones

cognoscitivas de sus integrantes. El modelo de liderazgo y de los líderes es ante todo el de un gestor, facilitador de procesos adaptativos, cuya función es la de potenciar interrelaciones y generación de expectativas que surjan entre todos los constituyentes, propiciar un clima de confianza, que haga posible la movilización de sí mismos, hacia la aceptación y manejo de los problemas.

En este orden de ideas, se presenta el liderazgo que para Bonifaz (2012) es el conjunto de capacidades que un individuo aplica a los fines de dirigir un grupo de personas que representan la mano de obra fundamental para el desarrollo exitoso de planes a corto, mediano o largo plazo, basado en la puesta en marcha de acciones que implican esfuerzo y dedicación.

Los cambios originados por las tecnologías de la información han facilitado el nacimiento del concepto de liderazgo efectivo, el cual plantea que los nuevos líderes deben tener mente abierta para aprender, escuchar y poner en

práctica los conocimientos adquiridos; de igual forma, requieren de una visión sistemática, acompañada de motivación, comunicación efectiva, sinceridad, humildad, serenidad, delegación, negociación, coaching y altos niveles de sinergia.

Las organizaciones del siglo XXI son consideradas planas, con tecnología de punta, alto intercambio de información, empleados que poseen diversas habilidades técnicas y una impresionante diversidad cultural. El éxito de las organizaciones depende de la capacidad de sus líderes para mantenerse actualizados, manejar con eficacia sus emociones y desarrollar nuevas competencias a través del tiempo, a fin de coordinar e integrar equipos de trabajo de alto rendimiento, fomentar la iniciativa propia de los empleados, liderar el cambio, compartir su visión con sus subordinados y motivarlos a alcanzar los objetivos de la organización, ética y humanamente.

En este ensayo se dará una explicación de las realidades que deben enfrentar los líderes en las organizaciones del siglo XXI, tomando como referencia los artículos de Prieto, León y Palmar (2010), Sánchez (2000) y Zamora y Poriet (2006), el informe ManpowerGroup (2012) y el libro de Bonifaz (2012). Este ensayo es de tipo documental y se basa en un diseño de investigación bibliográfico, en el cual las fuentes de información son secundarias entre ellas: artículos de revistas y libros. Esta investigación ha sido producto de una revisión exhaustiva, crítica y analítica de diferentes autores que abordan la temática objeto de estudio.

### **Liderazgo. Definición**

Para Bonifaz (2012) “liderazgo es la capacidad y la habilidad para influir e inspirar a otras personas al logro de los objetivos empresariales o personales”.

Con referencia a lo anterior se infiere que el liderazgo es el conjunto de habilidades que tiene una persona para influir en otras

con la finalidad de lograr los objetivos ya bien sean empresariales o personales inculcando el cambio que implica.

Para Zamora y Poriet (2006) entre las funciones del liderazgo se encuentra guiar a las organizaciones a desarrollar cambios profundos, los cuales no siempre representan para sus miembros eventos emocionalmente felices, pero sí necesarios para transformarlas en organizaciones de clase mundial.

Según se ha citado entre las funciones del liderazgo se encuentra dirigir, orientar, delegar, consultar, decidir, prever, planificar, rendir cuentas y gestionar a las organizaciones a desarrollar cambios profundos que serán necesarios para transformar a las organizaciones.

Para Zamora y Poriet (2006) el papel de los líderes como salvadores, debe cambiar hacia coaches, guías, mediadores y orientadores en los conflictos, especialmente con aquellas personas a las cuales la variable del

cambio permanente les produce sensaciones de inseguridad. Los líderes deben utilizar su autoridad formal en aquellas situaciones en las que la solución de problemas puede ser abordada en situaciones de rutina, y la autoridad informal en situaciones perturbadoras.

Con referencia a lo anterior se puede inferir que el papel de los líderes es importante, porque este se debe a sus seguidores, así como la interacción que existe entre ellos, además, facilita la toma de decisiones y orienta los procesos hacia el logro de los objetivos.

Para Prieto, León y Palmar (2010) el liderazgo efectivo debe manejar la existencia de dos elementos esenciales para enrumbar el proceso de cambio: la imagen y el pensamiento del líder; los cuales servirán para lograr coherencia en el equipo de trabajo y consistencia en las decisiones, situaciones que harán a una organización más competitiva. El nuevo liderazgo debe tener un cúmulo de competencias basadas en la libertad, creatividad,

aprendizaje e intuición, las cuales van más allá de la simple administración de recursos.

Como ya se ha aclarado el liderazgo efectivo debe manejar la existencia de dos elementos esenciales para el proceso de cambio que son la imagen y el pensamiento del líder, los cuales servirán para lograr coherencia en el equipo de trabajo y consistencia en las decisiones lo que hará más competitiva a las organizaciones.

El informe ManpowerGroup (2012) afirma que el liderazgo situacional provee un modelo de análisis de determinada situación y adopta el estilo de liderazgo adecuado. Esta teoría sostiene que el grado de dirección y apoyo que los supervisores o gerentes le den a cada empleado puede variar dependiendo del nivel de desarrollo del empleado, sus competencias y su grado de compromiso hacia las tareas asignadas.

Para Grosso (2017) el liderazgo es un fenómeno social de carácter relacional que se evidencia a partir de la capacidad de un

individuo de ejercer influencia sobre otros a partir de la utilización de distintos dispositivos de poder.

Para Romero (2005) el liderazgo nace de la inteligencia, del carisma de la persona, del deseo y del compromiso de hacer las cosas que los demás no están dispuestos a hacer.

Tomando como referencia lo anterior se puede decir que el liderazgo es un fenómeno social de carácter relacional que se evidencia a partir de la capacidad de un individuo en influir en otras personas utilizando dispositivos de poder político, económico, social y cultural, ya que estos poseen una serie de rasgos personales que son distintivos, pero la práctica efectiva del liderazgo depende de una alternancia de roles dirigida a satisfacer las necesidades propias del cuerpo social en que se ejerce.

Para Santos (2013) las características del liderazgo son: el manejo participativo, con la creación de grupos de trabajo y manejo de ideas nuevas; ser proactivos, donde el líder pueda

controlar su propio ambiente y no que el ambiente lo controle a él; creatividad, aporte fundamental donde se promueve la aparición de nuevas ideas para la toma de decisiones; pensar en el objetivo a fin de mejorar las condiciones de una organización; pulir la visión en la cual se busca el perfeccionamiento del objetivo y confianza, elemento fundamental de cualquier organización para el logro de objetivos claros y reales.

Para Romero (2005) las características del liderazgo son: relaciones personales muy cordiales, gran disposición para escuchar a los subordinados, facilita y provoca las interacciones en el grupo con tendencias a la obtención de metas.

En base a lo anterior se puede decir que las características del liderazgo son: el manejo participativo de equipos de trabajo, ser proactivo, creatividad, pensar en el objetivo, pulir la visión y confianza. Otras características son: relaciones personales cordiales, disposición para

escuchar a los subordinados, facilita las interacciones en el grupo.

Para Contreras, Barbosa y Castro (2012) el estudio del liderazgo desde la teoría de los sistemas adaptativos complejos implica un cambio en la forma que se aborda el fenómeno como el concepto de organización. El liderazgo organizacional debe fomentar la aparición de dinámicas internas dentro del sistema que le permitirán adaptarse a las cambiantes condiciones del contexto tanto interno como externo. En los sistemas complejos el liderazgo efectivo se produce cuando los cambios observados en uno o más agentes conducen al aumento de la adaptación del sistema a su entorno.

El líder no controla las dinámicas emergentes, solo las cataliza ya sea para generar las condiciones organizacionales apropiadas o para incentivar determinados tipos de comportamientos, convirtiéndose en un colaborador o facilitador. Los

comportamientos del líder que favorecen la evolución de la organización son: considerar la naturaleza compleja, no lineal y emergente del sistema, catalizar y permitir en vez de dirigir y controlar, identificar los patrones que impulsan el comportamiento de la organización y del medio ambiente, compartir responsabilidades, promover la innovación en toda la organización, escuchar, dar prioridad a los valores, capacidad de adaptación y sostenibilidad a largo plazo, aceptar e introducir desequilibrios, permitir y alentar el conflicto, promover la diversidad, promover el aprendizaje continuo, diseñar intercambios transformadores, realimentar continuamente y proveer apoyo permanente.

Después de lo anterior expuesto se puede decir que el liderazgo estudiado desde las teorías de los sistemas adaptativos complejos implica un cambio en la forma que se aborda el fenómeno, tomando en cuenta que el liderazgo organizacional debe fomentar la

aparición de dinámicas internas dentro del sistema que permitan adaptarse a los cambios del contexto tanto interno como externo. El líder no controla las dinámicas emergentes, las cataliza, convirtiéndose en un colaborador, considera la naturaleza compleja, identifica los patrones que impulsan el comportamiento de la organización, escucha, da prioridades a los valores, promueve la diversidad, el aprendizaje continuo, realimenta continuamente y provee apoyo permanente.

A manera de conclusión podemos decir que el liderazgo se puede definir como la capacidad y habilidad para influir e inspirar en otras personas al logro de los objetivos empresariales y personales. Las funciones del liderazgo son guiar a las organizaciones a desarrollar cambios profundos necesarios para transformarlas en organizaciones de clase mundial. El papel de los líderes debe cambiar hacia guías, mediadores y orientadores en los conflictos, especialmente con



aquellas personas a las cuales la variable del cambio les produce sensaciones de inseguridad. El liderazgo efectivo debe tener un cúmulo de competencias basadas en la libertad, creatividad, aprendizaje e intuición, las cuales van más allá de la simple administración de recursos. El éxito de las organizaciones depende de la capacidad de sus líderes para mantenerse actualizados, manejar con eficacia sus emociones y desarrollar nuevas competencias a través del tiempo, a fin de coordinar e integrar equipos de trabajo de alto rendimiento, fomentar la iniciativa propia de los empleados y liderar el cambio.

Entre las características del líder dentro de los sistemas adaptativos complejos tenemos: no controla las dinámicas emergentes, las cataliza, convirtiéndose en un colaborador, considera la naturaleza compleja, identifica los patrones que impulsan el comportamiento de la organización, escucha, da prioridades a los valores, promueve la diversidad, el

aprendizaje continuo, realimenta continuamente y provee apoyo permanente.

### Referencias Bibliográficas

- Bonifaz, C. (2012). **Liderazgo Empresarial**. Red Tercer Milenio. ISBN: 978-607-733-098-1. Primera Edición. México
- Contreras, F.; Barbosa, D.; Castro, G. (2012). **La organización como sistema complejo: Implicaciones para la conceptualización del liderazgo**. Revista Criterio Libre. Volumen 10. Número 16. ISSN: 1900 – 06 – 42. Colombia
- Grosso, F. (2017). **Liderazgo: alumbrando nuevos paradigmas**. Revista Argentina de Investigación de Negocios. Volumen 3, Número 1. ISSN: 2422 – 7609. Argentina
- ManpowerGroup MeCA (2012). **Talento y Liderazgo**. Informe. Premio

ManpowerGroup a la  
Investigación en Capital  
Humano. México

Prieto, R.; León, A.; Palmar, L.  
(2010). **Liderazgo efectivo:  
Base para la competitividad  
en las organizaciones del  
siglo XXI.** Revista Innovación  
y Gerencia. Volumen III.  
Número 2. ISSN: 1856 – 8807.  
Universidad José Gregorio  
Hernández. Documento en  
línea. Disponible:

[https://www.researchgate.net/  
publication/319653745](https://www.researchgate.net/publication/319653745)

Romero, G. (2005). **Papel del  
gerente líder venezolano:  
Gerencia Vs Liderazgo.**  
Telos. Volumen 7. Número 1.  
ISSN: 1317 – 0570. Revista de  
Estudios interdisciplinarios en  
Ciencias Sociales.  
Universidad Rafael Belloso  
Chacín. Venezuela/

Santos, E. (2013). **Características  
en el liderazgo en el siglo  
XXI.** Ensayo Diplomado Alta  
Gerencia. Facultad de  
Relaciones Internacionales y  
Estudios Políticos.

Universidad Militar Nueva  
Granada. Colombia.

Zamora, A.; Poriet, Y. (2006). **Papel  
de los líderes y nuevas  
tendencias del liderazgo en  
el siglo XXI.** Revista FACES.  
Volumen XVII, No I.  
Universidad de Carabobo.  
Escuela de Relaciones  
Industriales