



¿NUEVOS ENFOQUES SOBRE EL LIDERAZGO?

Por: Dr., MSc., Ing. Angel Luis Portuondo Vélez. Profesor Titular. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR). Facultad de Ingeniería Industrial. Instituto Superior Politécnico “José A. Echeverría”. Vicepresidente de Centro Internacional de La Habana, S.A. (CIH, S.A.) Casa Consultora y Auditora

Introducción

En los últimos años se ha escrito por dos autores norteamericanos conocidos, Joan Goldsmith y Kenneth Cloke un par de libros relacionados con formas no ortodoxas de enfocar a las personas y sus interrelaciones en las organizaciones. (1) y (2).

Estos materiales tienen una vinculación muy estrecha con la llamada Integración

Estratégica, (I. E.), concepto sobre el que investigan, en diez entidades que aplican el Perfeccionamiento Empresarial, varios centros de estudio de técnicas de dirección en Cuba.

El concepto elemental de I. E. parte de que la organización puede modelarse como si fueran tres grandes conjuntos (1.- Tecnología y Comunicaciones. 2.- Dirección y Liderazgo. 3.- Finanzas e Inversiones), que deben funcionar de manera integrada. Ver Figura 1.

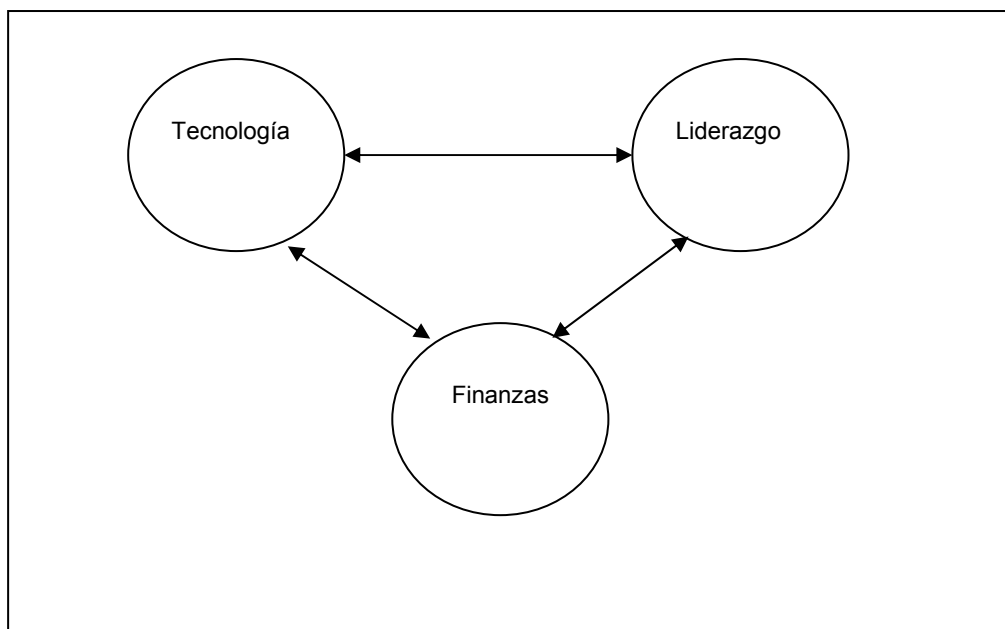


Figura 1: Modelo de la Integración Estratégica

Esto implica que el conjunto de Tecnología se sustente en todos aquellos elementos de hardware y software disponibles a fin de lograr la interconexión en redes de todos los componentes funcionales que intervienen en la toma de decisiones. El conjunto de Dirección se basa en los conocimientos y habilidades gerenciales de directivos y trabajadores que conducirán y materializarán los procesos productivos o de servicio. Y el conjunto de Finanzas e Inversiones que garantizaría la ubicación de la información *on line* necesaria sobre las redes informáticas para dicha toma de decisiones.

Sin embargo, para que se logre la verdadera integración se requiere unir en un todo único y estratégicamente integrado a los diferentes e inconexos procesos y técnicas existentes con las culturas, estructuras y sistemas que los apoyan. Lo que en realidad busca la integración es unir a las personas a través de las artificiales fronteras organizacionales.

Estas fronteras son *verticales* creadas por la estructura jerárquica, poder y privilegio; *horizontales* creadas por la burocracia, guerras entre áreas, departamentos en silos e individuos aislados; de *profundidad* creadas por la falta de valores compartidos y liderazgo estratégico; *externas*, creadas por competidores, suministradores, consumidores, clientes y ciudadanos; *internas*, creadas por las culturas organizacionales, resistencia al cambio, contiendas por el poder y status, conflictos no resueltos y relaciones que no funcionan bien.

Se plantea, y parece lógico, que el papel de los *líderes* consista fundamentalmente ampliar el número de grados de libertad organizacional y ordenar estos elementos para crear relaciones de aprendizaje sinérgicas que vinculen a la gente a través de esas fronteras artificiales. Las parcelaciones y divisiones organizacionales que no están integradas producen confusión de roles, sentimientos de irresponsabilidad, y falta de compromiso, malentendidos, estereotipos, conflictos y divergencias internas, que generalmente se utilizan para justificar las divisiones burocráticas y los controles. Cada división organizacional es sencillamente una forma diferente de entender, procesar y resolver problemas comunes. La tarea de los líderes consiste en descorrer la cortina para que se vea el todo por cada una de las partes, e integrar las preocupaciones de todos en un todo único, sinérgico e integrado estratégicamente.

De ahí se evidencia el carácter decisivo del liderazgo en la Integración Estratégica, dentro del componente dirección, pero no de la forma en que tradicionalmente ha sido tratado, sino con una visión novedosa y retadora.

Uno de los autores más importantes sobre el tema de liderazgo es, sin duda, Warren Bennis, (3), al que se unen, Joan Goldsmith y Kenneth Cloke (1), (2), de quienes se ha tomado la mayor parte de la información que se expone a continuación. Pero desde nuestro enfoque no puede dejarse de mencionar al Comandante en Jefe quien, con sus lecciones prácticas de liderazgo, nos ha conducido de manera exitosa durante cuatro décadas a través de un agresivo e infernal entorno.

En este artículo se ha tratado de sintetizar la mayoría de aquellos aspectos que se consideran básicos para la comprensión de esta nueva forma de liderazgo que se concibe para la aplicación exitosa de la Integración Estratégica.

Hay muchos aspectos perfectamente válidos en nuestro contexto político-social y de cultura organizacional, aunque demandan cambios sustanciales en las formas en que se analiza el liderazgo en función de los paradigmas tradicionales sólidamente

establecidos, y como se mencionó anteriormente constituye un desafío, aunque sin embargo, representan un apoyo y enfoque interesante para la consolidación y formación de valores compartidos en las organizaciones.

Aunque Goldsmith y Cloke dan una definición de planeación estratégica particular, consideramos que el nombre adecuado es el de dirección estratégica, ya de lo que se trata es de alcanzar en la práctica la visión o los objetivos estratégicos, y no sólo hacer la planificación, ya que es mediante el liderazgo que se garantiza la conducción de la implementación del proceso.

La dirección estratégica, de forma natural y predecible da pie automáticamente, al surgimiento del liderazgo y emplea la colaboración, el facultar, la toma de decisiones por consenso y procesos similares orientados hacia los intereses para lograr el cambio transformacional. Las estrategias no pueden ser planificadas e implementadas sin implicar a todos en el proceso y asegurar su aceptación. Es por ello que la dirección estratégica es en alguna medida incompatible con procedimientos burocráticos y la dirección por tareas clásica. Este es el punto en el cual la dirección convencional comienza su transición hacia el liderazgo, ya que resulta imposible de otra manera dirigir exitosamente los elementos necesarios para comunicar una visión clara y convincente.

Sobre la base de lo anteriormente expuesto, sería bueno hacerse la siguiente pregunta: ¿Se necesita un nuevo estilo de liderazgo para garantizar el funcionamiento de la integración estratégica?

Nuevas formas de liderazgo organizacional

La organización integrada estratégicamente tiene como premisa la idea de que cada trabajador es capaz de ejercer el liderazgo. Le pide a cada uno que desarrolle sus habilidades y capacidades de liderazgo al servicio del perfeccionamiento constante de la organización, del equipo de trabajo, de las relaciones interpersonales y de la propia persona. Parte de que no podemos ayudar a otros a no ser que nos ayudemos a nosotros mismos, y que no nos ayudamos a nosotros mismos a no ser que ayudemos a otros. Tratar de hacer una cosa sin la otra, deja la mitad de la tarea sin hacer.

El liderazgo no siempre requiere logros significativos o gran trabajo para mostrarse a sí mismo. Sino que apunta a la capacidad de inspirar y motivar a otros a luchar por un mundo mejor. Los líderes inspiran a la gente a ser honestos consigo mismos y con otros. Buscan vías de ayudar a otros a mejorar sus habilidades y profundizar su conocimiento. Son modelos y apoyan a otros a ubicar estas nuevas habilidades y conocimientos donde puedan beneficiar al todo.

Warren Bennis (2) establece las diferencias que existen entre directivos y líderes:

- El directivo administra, el líder innova.
- El directivo es una copia, el líder es un original.
- El directivo mantiene, el líder desarrolla.
- El directivo acepta la realidad, el líder la investiga.
- El directivo se centra en sistemas y estructuras, el líder en la gente.
- El directivo confía en el control, el líder inspira confianza.
- El directivo tiene visión a corto plazo, el líder tiene perspectiva a largo plazo.
- El directivo pregunta cómo y cuándo, el líder pregunta qué y porqué.

- El directivo tiene sus ojos siempre en la línea de fondo, el líder en el horizonte.
- El directivo imita, el líder origina.
- El directivo acepta el *status quo*, el líder lo desafía.
- El directivo es el clásico buen soldado, el líder es su propia persona.
- *El directivo hace las cosas bien, el líder hace lo correcto.*

No obstante estas diferencias, hay un conjunto mayor de factores a considerar para seguir elevándose en la categoría del liderazgo, sobre todo si se analizan determinados aspectos que, al parecer, no podrán administrarse.

Lo que No Puede Ser Dirigido y Debe ser Liderado

Algunas habilidades, comportamientos y resultados pueden ser dirigidos por otros, tales como asistencia y puntualidad (“Esté aquí a las 8:00 a.m.”), acciones secuenciales (“Haga esto primero y esto después.”), cortesía (“No grite.”), y movimientos repetitivos (“Apriete esta tuerca.”). Pero a pesar de lo que se diga o haga, no importa lo talentosos que puedan ser los dirigentes, hay ciertas habilidades

Lo que no se puede dirigir		
♠ Perspicacia	♠ Valor	♠ Colaboración
♠ Pasión	♠ Valores	♠ Artesanía
♠ Creatividad	♠ Liderazgo	♠ Flujo
♠ Curiosidad	♠ Honestidad	♠ Fiabilidad
♠ Sinergia	♠ Empatía	♠ Unidad
♠ Compasión	♠ Iniciativa	♠ Seguimiento
♠ Consenso	♠ Interés	♠ Amor
♠ Comprensión	♠ Perdón	♠ Perseverancia
♠ Sabiduría		♠ Integridad

fundamentales, conductas y tratos que no pueden ser administradas, y un conjunto igualmente fundamental de resultados que caen mucho más allá del alcance de la dirección y que deben ser conducidas, facilitadas, alentadas, apoyadas, tutoradas o entrenadas. Véanse algunos ejemplos de lo que no puede ser dirigido administrativamente:

La dirección tradicional interfiere con todo esto. No puede “ordenarse” a las personas que sean creativas, tampoco las políticas y los procedimientos generan confianza.

Esto no significa que la creatividad y la confianza no puedan ampliarse mediante el liderazgo, lo que quiere decir es que no pueden ser ordenadas, controladas, dispuestas, predichas, mandadas, reguladas, administradas, o exigidas, porque dependen de una actividad espontánea, voluntaria, no regulada, y de una decisión personal de opción.

Al crear una distinción entre lo que se puede y no se puede dirigir, se revela la “línea humana de fondo”, tanto para el liderazgo como para el desarrollo organizacional. Se

plantea entonces, de manera novedosa, que para mejorarlo, es esencial que las organizaciones desarrollen líderes integradores ubicuos, que estén en todas partes, por toda la organización.

Existen tres estilos básicos de liderazgo claramente visibles: Los líderes *autocráticos*, controladores, que se hacen responsables y toman decisiones por otros. Los líderes *anárquicos*, aislados, que abdican la responsabilidad y dejan que otros tomen las decisiones. Los líderes *integradores* que inspiran, alientan, facultan, critican y apoyan, pero no le quitan la responsabilidad final por la toma de decisiones a aquellos que deben vivir con las consecuencias de las mismas.

Transformación de Directivos Autocráticos en Líderes Integradores Ubicuos

Se considera que los líderes en las organizaciones integradas deben ser estimuladores ubicuos de visión y energía colectiva, facilitadores del trabajo en equipo, que nutren y tutorean el talento individual, adiestradores de nuevos líderes potenciales, guías y modelo para la retroalimentación constructiva, y solucionadores de conflictos.

Los líderes en las redes internas se ubican a través de toda la organización y tienen una variedad de roles que incluyen:

- Forjar lazos entre la gente de todas las áreas, aumentando la colaboración entre todos los trabajadores sin dejar a alguien fuera o detrás.
- Identificar talentos, nutriendo su desarrollo, aclarando vías para el logro y reconocimiento, reconociendo éxitos y aprendiendo de los fracasos.
- Facilitar ideas innovadoras y estimulantes que energicen el trabajo y que sean propiedad de todos e implementadas en todos los lugares.
- Estimular un flujo de energía e información que vincule a todos, eliminando obstáculos continuamente, resolviendo conflictos y reorientando las comunicaciones equivocadas.

- Incitar asociaciones más profundas, alianzas estratégicas y vínculos con otras partes de la organización, con clientes, proveedores, competidores y la sociedad.
- Localizar recursos, vinculándolos a los objetivos, y ayudando a proteger el entorno y a alcanzar resultados para un futuro sostenible.
- Desafiar el *status quo* y hacer preguntas que promuevan soluciones frescas.

Estos roles crecen orgánicamente a partir de las necesidades auto identificadas y las exigencias de cada área o equipo, las diversas habilidades individuales, la división del trabajo, y del flujo de energía dentro de cada división estructural y a través de la red.

Causas del Liderazgo Integrador Ubicuo

Como se dijo anteriormente las organizaciones integradas estratégicamente necesitan líderes que escuchen, faculden, creen confianza, fomenten relaciones, negocien colaborativamente, y resuelvan conflictos.

Se le denomina liderazgo ubicuo porque, a diferencia de la dirección clásica tradicional jerárquica, se requiere, no sólo en la cúspide o en las posiciones directivas del organigrama clásico, sino a través de toda la organización, en cualquier lugar, lo que pone en entredicho la necesidad de una cúpula directiva y una base. Todo

el mundo, en las organizaciones integradas, debe trabajar por aumentar su capacidad de convertirse en miembro responsable de equipos y áreas, desarrollarse a sí mismos como líderes, y ayudar a dirigir. En otras palabras comprometerse consigo mismo y la organización.

Además, el liderazgo debe ser integrador porque estas organizaciones necesitan dirigentes que personifiquen un compromiso claro con los valores y la integridad, que inspiren colaboración, apoyen la interacción honesta, fomenten relaciones de confianza; y alienten la autodirección y las alianzas estratégicas internas y externas. Cada persona en las organizaciones integradas necesita estar vinculado por el diálogo, de manera que pueda escoger inteligentemente el rumbo correcto y hacerse responsable por los resultados que producen.

Este nuevo liderazgo, por lo tanto, se basa en crear y desarrollar capacidades y establecer conexiones. Fomenta puentes, uniones o vínculos entre ideas dispares, procesos e individuos potencialmente conflictivos y no relacionados. Sintetiza los diferentes puntos de vista, criterios, orientaciones y logros, activa la innovación, y crea sinergias que inspiran resultados fuera de lo común.

El liderazgo integrador es una habilidad que puede ser desarrollada en cualquier trabajador mediante un proceso de formación. No es algo innato, es algo que cualquiera hace en múltiples momentos de sus vidas, considérense líderes o no. Todos hemos conducido a alguien en algún lugar en algún momento.

¿Cuáles son las funciones de estos nuevos líderes?

Las funciones prácticas de los líderes integradores ubicuos se articulan con otros aspectos de la organización, y no son más que las cuatro funciones básicas clásicas, ordenadas aquí para su comprensión, aunque en la vida práctica nunca están separadas de forma tan clara, y que incluyen la capacidad de:

1. *Conformar un Contexto de Valores, Ética e Integridad (Planificación)*

- Mantener vivo el espíritu, corazón y alma de la organización;
- Estimular visiones, innovación y solución creativa de problemas;
- Orientar todas las decisiones hacia los valores compartidos y su impacto en las personas;
- Alentar la participación en la planificación estratégica, el establecimiento de objetivos y la planificación y ejecución de las acciones;
- Comprometer a todos en la planificación estratégica participativa y el diseño del futuro.

2. *Formar Redes de Asociación Vivas y en Evolución (Organización)*

- Crear redes crecientes, estabilizadoras y en evolución.
- Fomentar conexiones de alta energía entre equipos, individuos y nodos en las redes;
- Alentar a todos los empleados a ser y expresar sus auténticos seres;
- Brindar diversas vías y foros para la comunicación de la información personal y organizacional;
- Correr riesgos al definir cosas en formas nuevas y diferentes;
- Integrar las operaciones organizacionales a través de las funciones y roles.

3. *Implementar Procesos Colaborativos*

Racionalizados (
Organización – Mando)

- Hacer los mapas de los procesos organizativos clave a fin de identificar las áreas para el perfeccionamiento de los mismos;
- Racionalizar los procesos a fin de eliminar las pérdidas y crear oportunidades para la interacción humana y la colaboración;
- Aclarar qué procesos de toma de decisión se utilizarán para los diferentes tipos de decisiones;
- Tomar todas las decisiones importantes por consenso;
- Conducir reuniones abiertas, relevantes y participativas en las que todos los asistentes sean capaces de hacer contribuciones constructivas;
- Negociar colaborativamente para alcanzar acuerdos basados en los intereses.
- Ser modelos de conductas consistentes con los valores compartidos;
- Desarrollar un sentido de valores e integridad a través de toda la organización;
- Representar cualidades humanas, y no simples demandas del mercado;
- Centrarse en elaborar productos, procesos y relaciones de alta calidad.

4. *Fomentar Equipos de Trabajo Innovadores Autodirigidos*
(Organización – Mando)

- Estimular equipos de alto desempeño que sean responsables, facultados y sensibles;
- Vincular motivación y moral con el liderazgo, progreso y aprendizaje;
- Alentar a los miembros de equipo a aprender unos de otros;

- Ser modelos de comunicación abierta, honesta y empática, y de retroalimentación de apoyo;
- Facilitar reuniones de equipos, procesos de trabajo, y sesiones de evaluación y retroalimentación;
- Crear una variedad de foros participativos y sistemas de apoyo a equipos que impulsen la participación y la auto dirección.

5. *Desarrollar el Liderazgo Integrador Ubicuo* **(Mando)**

- Estar activamente disponibles para todo el personal de manera consistente, auténtica;
- Identificar candidatos para el desarrollo del liderazgo y la expansión de las habilidades;
- Perfeccionar la consciencia, inteligencia y sabiduría a través de la organización;
- Desarrollar vínculos vitales entre todos los elementos y aspectos de la red;
- Crear oportunidades abiertas para el entrenamiento cruzado, el desarrollo personal y el compartir habilidades;
- Defender la renovación organizacional y personal.

6. *Crear Sistemas Complejos Autocorrectivos Integrados*
(Control)

- Inspirar el aprendizaje organizacional mediante la reflexión y la retroalimentación;
- Desarrollar habilidades de solución de conflictos a través de la organización;
- Fomentar una organización que aprende basada en una retroalimentación honesta y abierta;
- Evaluar el desempeño de todo el mundo mediante un proceso de evaluación de 360 grados.

Ahora bien, para garantizar que se cumplan estas funciones y dado que

los líderes se hacen, entonces, ¿cuáles serían las habilidades necesarias?

Las Habilidades de los Líderes Integradores Ubicuos

Se plantea, primero, que un papel clave de los líderes es escuchar intensamente a sus clientes, trabajadores y al público, y hacerlos hablar libremente. Esta es la base de cualquier política y orientación de liderazgo acertada. Segundo, es de importancia crucial para los líderes, mantener una actitud de humildad y respeto, de manera que sean capaces de mantener sus cinco sentidos absorbiendo continuamente nueva sabiduría y experiencia.

Cuando se trata a la organización como organismos microscópicos vivos, vemos que estas conductas y habilidades de dirección no pueden ser fragmentadas o separadas unas de otras, ni que los líderes pueden ser separados de sus seguidores. Las habilidades que requieren los líderes integradores ubicuos incluyen:

- * **Habilidades de Carácter**, para fomentar la integridad, mediante el autoconocimiento, la sensibilidad ética, las acciones basadas en los valores, el balance personal, la amabilidad, la apertura espiritual, la confianza, y la responsabilidad.
- * **Habilidades Relacionales**, para sostener interconexiones entre la gente, a través del diálogo, la inclusión social, el consenso, el reconocimiento, la retroalimentación constructiva, y la solución colaborativa de problemas;
- * **Habilidades de Mediación**, para convertir conflictos en oportunidades, tales como honestidad y empatía, confrontación de apoyo, apreciar la diversidad, “inteligencia emocional”, la escucha con el corazón, la negociación basada en los intereses, y la solución de conflictos;
- * **Habilidades de Sentido Común**, para aumentar la comprensión, tales como imaginación, intuición, buen juicio, arte, innovación, razonamiento crítico, solución paradójica de problemas, y la planificación estratégica;
- * **Habilidades de Extracción**, para motivar a la gente a actuar, tales como implicar a otros, fomentar coaliciones, facilitar, preparar, tutorear, nutrir talentos, inspirar pasión y el liderazgo facultativo;
- * **Habilidades de Acción**, para comprometer a alcanzar resultados drásticos, tales como dedicación, responsabilidad, autocorrección, preocupación por la calidad, lucha por las ideas, perseverancia, y evaluación de resultados.

Este conjunto de habilidades brinda las posibilidades ideales para ejercer un trabajo político profundo si se lleva a cabo de la forma apropiada, ya que se establecen relaciones personales fuertes y directas entre todos.

Para participar en organizaciones integradas cada trabajador tiene que perfeccionar sus habilidades de dirección y puede hacerlo basado en las experiencias de su vida. En nuestra familia y comunidad, pasatiempos y

reuniones sociales, utilizamos virtualmente todas las habilidades de liderazgo que se necesitan en las organizaciones. Cuando llega el momento en que queremos hacer algo, todos, de manera regular y sin apremio, nos hacemos responsables, actuamos creativamente, resolvemos problemas, colaboramos para alcanzar objetivos comunes, fomentamos consenso, y resolvemos conflictos. ¿Alguien piensa lo contrario?

Todos nosotros nos hemos hecho responsables, hemos estado en un equipo deportivo o un grupo cultural, tenido experiencias en redes de asociación (aunque nunca las hayamos llamado así), ejercido liderazgo integrador, empleado procesos colaborativos, recibido retroalimentación, corrido riesgos, resuelto problemas, negociado diferencias y resuelto conflictos. Lo que generalmente no siempre hacemos, debido a las formas en que nuestras organizaciones han estado estructuradas, es utilizar y desarrollar estas habilidades en el trabajo.

Según Goldsmith y Cloke, los líderes en las organizaciones integradas necesitan cinco habilidades **integradoras** fundamentales: Vincular integridad con conducta y dirigir por valores; vincular cambio con ideas y dirigir por pensamiento revolucionario; vincular sentimientos con balance y dirigir por inteligencia emocional; vincular las personas unas con otras y dirigir por fomentar relaciones; y vincular intenciones con resultados y dirigir mediante acción comprometida.

1. Vínculo de Integridad con Conducta: Habilidades en Dirigir Por Valores

León Tolstoy comentó una vez: "Todo el mundo piensa en cambiar el mundo, pero nadie quiere cambiarse a sí mismo." Sin embargo, cualquier cambio trascendental comienza con una transformación personal, en la cual alguien ve que algo no está funcionando, y decide cambiarlo. Tan pronto comienzan a actuar, se encuentran cara a cara sí mismos, y descubren que valentía, integridad y un montón de habilidades y rasgos de carácter, que permanecen sin explotar en tiempos menos exigentes, son

esenciales ahora para su triunfo. Lo que buscan cambiar comienza a cambiarlos a ellos.

Todo cambio comienza con el ser, y la persona progresa, aprende y amplía su capacidad a medida que lucha para lograr lo que quiere. Mientras lo hace, se transforman, a menudo contra sus deseos, en líderes. Consideran necesario crear confianza en otros de que el cambio significará algo, que el proceso será abierto y acogedor, que el entorno dentro del cual el cambio ocurre también será transformado, y que los medios serán consistentes con los fines.

La habilidad de dirigir por valores comienza, por tanto, con la integridad personal y el comportamiento ético que fluye de ello. Integridad quiere decir ser congruentes y auténticos con los valores de uno. Las conductas éticas emergen de un compromiso personal con la integridad, que es la esencia del liderazgo basado en los valores. Los líderes que muestran estos valores están claros de que los valores humanos son la máxima prioridad, y no son dependientes de las situaciones, circunstancias, o eventos.

El liderazgo por valores se guía por compromisos éticos. Da respuesta, y está integrada en cada acción que se hace. Los valores ayudan a los líderes a crear estrategias, identificar objetivos y metas, determinar normas, formar recursos humanos, diseñar sistemas y estructuras, e integrar finanzas y tecnología con operaciones. Los líderes basados en los valores son modelo de integridad y articulan sus valores de manera que los demás pueden identificarlos y alinearse con ellos. Hacen preguntas e indagan las inconsistencias en políticas, estructuras, sistemas y

conductas. Conducen a los demás a aclarar sus valores, y a alinearse. Activan el diálogo y la honestidad en las comunicaciones. En cierto sentido, se puede decir que todo

liderazgo es liderazgo por valores, porque si no respetamos los valores de los líderes, no los seguiremos, aunque decidamos obedecerlos.

2. Vínculo del Cambio con las Ideas: Habilidades en Pensamiento Revolucionario

La mayoría de las personas reconocen que los adelantos en las habilidades técnicas conducen a innovaciones en la tecnología. Menos personas reconocen que se necesitan adelantos en habilidades humanas para mantenerse al día con ideas frescas en las organizaciones integradas. Los nuevos contextos en las organizaciones, estructuras, sistemas y procesos exigen que “el lado humano de la empresa”, como dijo McGregor se comience a destacar y se desarrolle. Esto demanda habilidades para comprender qué es lo que necesita cambio y cómo hacer que suceda, o sea, “pensamiento revolucionario” como proponen Cloke y Goldsmith.

Pensamiento revolucionario quiere decir ser abierto a las ideas que fundamentalmente critiquen el orden existente y busquen mejorarlo. Cuestionar las respuestas estereotipadas, comprometerse a alterar los principios, y cambiar conductas. Dado que las ideas frescas, por definición, provienen del exterior del paradigma existente, la imaginación es el recurso más escaso dentro de la forma tradicional de dirigir.

El pensamiento revolucionario proviene de la gente joven, los recién llegados, los de afuera, y de aquellos que tienen poco que perder, trayendo con ello una celebración de la discrepancia como fuente renovadora de nuevas ideas.

3. Vínculo de Sentimientos con Balance: Habilidades en Inteligencia Emocional

En las organizaciones integradas, las emociones son reconocidas y expresadas constructivamente. Desarrollar habilidades en inteligencia emocional entre los dirigentes transforma drásticamente las organizaciones al traer humanidad y autenticidad al liderazgo, haciendo la vida laboral más sensible.

Daniel Goleman (3) en su enfoque de inteligencia emocional crea un nuevo paradigma para evaluar las habilidades de liderazgo. Goleman ha criticado los tradicionales tests de Cocientes de Inteligencia (IQ), basados en la suposición de que la inteligencia es puramente una función del pensamiento abstracto, y llamó la atención a la importancia de la inteligencia emocional. Sabiendo cómo comprender las emociones de uno y leer las de los otros es una habilidad crucial para los dirigentes de organizaciones autodirigidas, como se muestra en la Tabla 1.

La inteligencia emocional es una habilidad práctica que todos podemos perfeccionar. La capacidad de los trabajadores para la inteligencia emocional aumenta cuando son liderados, y disminuye cuando son dirigidos. Durante conflictos, negociaciones antagónicas y competencia en el puesto de trabajo, la

gente con baja inteligencia emocional alcanza fácilmente los límites de su capacidad de autocontrol, autoconsciencia, autodirección, empatía y colaboración, y explota, creando pérdidas considerables para si mismos y las organizaciones.

Lo cierto es que las personas *son* emocionales, y que las organizaciones necesitan ser diseñadas con las personas en mente, y los dirigentes pueden ayudar a los trabajadores a mejorar su inteligencia emocional.

Tabla 1: Los Componentes de la Inteligencia Emocional

	Definición	Sello Distintivo
Autoconciencia	La capacidad de reconocer y comprender sus estados de ánimo, emociones, e impulsos, así como su efecto sobre los demás.	Auto confianza. Auto evaluación realista. Auto menosprecio con sentido del humor .
Autorregulación	La capacidad de controlar o reorientar los impulsos disruptivos y estados de ánimo. La propensión a suspender el juicio – a pensar antes de actuar.	Fiabilidad e integridad comodidad con ambigüedad, apertura al cambio.
Motivación	Una pasión por trabajar por razones que van más allá del dinero o del status. Una propensión a perseguir metas con energía y persistencia.	Fuerte ímpetu para lograr el optimismo, incluso ante el fracaso. Compromiso organizacional.
Empatía	La capacidad de entender el maquillaje emocional de otras personas. La habilidad de tratar a la gente de acuerdo con sus reacciones emocionales.	Pericia en fomentar y retener talentos. Servicio de sensibilidad intercultural para clientes y consumidores.
Habilidad Social	Destreza para dirigir relaciones y fomentar redes. Capacidad para hallar terreno común y fomentar el entendimiento.	Efectividad para liderar el cambio. Ser persuasivo. Pericia en fomentar y liderar equipos.

(Fuente: Daniel Goleman. *Emotional Intelligence*. *Harvard Business Review*, Noviembre-Diciembre, 1998)

4. Vínculo entre las Personas: Habilidades para Fomentar Relaciones

Peter Senge escribió que todo el mundo sabe que ningún trabajo se hace siguiendo las reglas, sino que se hace a través de las redes informales.

Las organizaciones integradas conforman reglas para las relaciones, mientras las burocráticas luchan sin éxito para adecuar las relaciones humanas a las reglas. Las relaciones son la *vida* de las organizaciones integradas. Las redes de información informal y los canales naturales de comunicación pueden potenciarse para sustentar y apoyar los procesos de trabajo, fomentar unidad entre el personal, reflejar valores implícitos y explícitos, y brindar vías en progreso para la colaboración.

Las organizaciones necesitan fuertes habilidades de relaciones de parte de los líderes integradores, a fin de balancear unidad y diversidad, profundizar la confianza y el apoyo mutuo, mantener viva la colaboración, apoyar decisiones difíciles, luchar por el consenso, apoyar la inteligencia emocional, negociar las diferencias y resolver conflictos de formas que reparen las relaciones inadecuadas y terminen en reconciliación. Esto requiere empatía para alentar la

escucha y honestidad para aclarar lo que necesita ser escuchado.

Las habilidades del liderazgo integrador en el fomento de relaciones incluyen ayudar a la gente a desarrollar y expresar sus capacidades de liderazgo naturales, convocar y facilitar diálogos, alentar la participación, elevar la moral, desarrollar las capacidades latentes, apoyar el aprendizaje personal y organizacional, y alinear a todo el mundo en formas renovadas y mejoradas de practicarlas. En el centro del fomento de relaciones está la capacidad de estimular el diálogo entre personas con puntos de vista opuestos. Los líderes emplean el diálogo como catalizador para fomentar mejores relaciones, y pueden utilizar las siguientes habilidades con los ejemplos que se exponen a continuación:

Ejemplos de Habilidades de Diálogo del Líder Integrador

- **Apoyo:** Agradezco tu deseo de expresar tus opiniones. Te voy a poner un ejemplo que creo apoya tu punto de vista ...
- **Reconocimiento:** Te arriesgaste al hacer esa concesión.
- **Arbitraje:** ¿Qué reglas comunes necesitamos de manera que todo el mundo pueda sentir que nos estamos comportando de forma justa?
- **Concreción:** ¿Puedes ponernos un ejemplo específico?
- **Exploración:** Puedes decir algo más acerca del porqué sientes tan profundamente sobre este asunto.
- **Indagación:** ¿Qué tu crees que se debe hacer? ¿Por qué?
- **Resumen:** ¿Es esto lo que quieres decir....?
- **Desafío:** ¿No es eso inconsistente con lo que ya decidió el grupo?
- **Preparación:** ¿No hay alguna forma en la que pudieras reaccionar menos defensivamente?
- **Conexión:** Ese punto se relaciona directamente con lo que se dijo antes, que...
- **Reorientación:** Creo que estamos perdidos. ¿Podemos volver a encaminarnos? ¿Estamos hablando sobre el asunto real?

- **Solución de Problemas:** Vamos a hacer una tormenta de ideas por un minuto. ¿Cuáles son algunas de las posibles soluciones?
- **Unión:** ¿Qué hemos acordado hasta ahora? ¿Por qué nos hemos reunido para discutir este asunto? ¿No están de acuerdo ustedes dos en que...?

5. Vínculo de Intención con Resultados: Habilidades en Acción Comprometida

El éxito de la integración se medirá por los resultados que produzca, y por la calidad de vida que propicie. Pueden argumentarse múltiples razones para la colaboración y la autodirección, pero a no ser que produzcan resultados positivos, concretos, medibles, tanto en términos económicos como humanos, su futuro será inseguro.

En organizaciones integradas, todo el mundo forma claras intenciones sobre lo que se tiene que hacer, se compromete a hacer que suceda, y ubica la intención lo más cerca posible a la acción, mientras que en las organizaciones jerárquicas la intención está separada del punto donde ocurre la acción por los niveles de dirección. Esto reduce el grado de compromiso de aquellos que están involucrados en la acción, produciendo resultados que pueden diferir de las intenciones.

Para vincular efectivamente la intención y la acción, el liderazgo tiene que ser ubicuo. Por acción comprometida se quiere decir que los actores están dispuestos a sacrificar energías y recursos para alcanzar un objetivo. La acción comprometida se sostiene en el tiempo, es estratégica en cuanto a los obstáculos y seguida en los detalles. Para estimular la acción comprometida, los líderes integradores amplían radicalmente la participación y el rango de opciones para la dirección organizacional.

Riegan hacia abajo y priorizan alternativas mediante el consenso, y diseñan experimentos o proyectos pilotos si falla el consenso. Ayudan a las personas a preocuparse y comprometerse con las decisiones que ponen en práctica.

La dirección estratégica participativa requiere de igual forma líderes en todas partes que estimulen la creatividad e imaginación, solución de problemas y negociación colaborativa, consenso y solución de conflictos, que inspiren valor y compromiso para implementar la visión, objetivos, estrategias y las acciones resultantes de la planificación. Estos líderes son modelo en la evaluación, benchmarking, medición y seguimiento de las fechas de cumplimiento, corrección del rumbo, recepción de retroalimentación, aprendizaje a partir de los fracasos, y perfeccionamiento continuo, calidad de las relaciones, procesos y productos.

El asunto radica entonces en cómo lograr que esas habilidades se desarrollen en todos aquellos que pueden y quieren participar en la conducción de los procesos de la entidad para el logro de sus objetivos.

Aprendizaje de Habilidades de Liderazgo

La dificultad de aprender habilidades de liderazgo, como dijo Oscar Wilde sarcásticamente, es que “lo que verdaderamente vale la pena aprender no se puede enseñar.” No obstante, se

puede aprender, y ha sido aprendido por todos nosotros. Pero cada uno aprende mejor a su manera, a su propio paso, bajo condiciones elegidas por uno, en lugar de por el temor a no vencerlo, o a recibir amonestaciones, señalamientos o sanciones.

La dirección clásica define tradicionalmente el proceso por el cual perfeccionar las habilidades. Cada habilidad se transforma en un ideal al que se espera se amolden todos los trabajadores, independientemente de sus capacidades naturales. Pero crear ideales y normas perfectas hace que cada uno se sienta como un fracasado, e inhibe el aprendizaje. Se necesita vencer el sueño de la perfección, excepto en el sentido de que las imperfecciones forman una parte esencial de los que nos hace perfectos. Mientras las organizaciones tradicionales buscan la uniformidad porque es predecible y más fácil de controlar, las organizaciones integradas luchan por la diversidad porque es innovadora y conduce a resultados inimaginables y al aprendizaje organizacional.

Conclusiones

Lo planteado en estas líneas muestra una posibilidad real, aunque compleja y azarosa dado que implica un cambio profundo de estilos y métodos, y todos sabemos lo difícil que ello resulta, sin embargo, los principios sobre los que se basa son nuestros propios principios, al igual que los valores esenciales en que se sustenta.

El trabajo se centra en el ser humano y por el ser humano, pero además no hay otras opciones dentro de los propios principios. Esto obliga a la reflexión y marca un camino estratégico claro, a incorporar en los propios procesos mentales personales de directivos y trabajadores.

El sistema social socialista, el Código de Ética, la Batalla de Ideas, la Cultura General integral, y el Perfeccionamiento Empresarial son evidentes puntos de apoyo en esta dirección. Su empleo inteligente está en manos de la dirección organizacional a fin de implicar y comprometer a todos en los procesos de cambio hacia estadios gerenciales superiores y disponer de los líderes necesarios para cumplir los objetivos organizacionales, el logro exitoso de la visión y garantizar la misión de las instituciones.

Referencias:

- (1) Cloke, Kenneth; Goldsmith, Joan. *"The End of Management and the Rise of Organizational Democracy"*. Jossey-Bass. 2002. ISBN: 0-7879-5912-X. San Francisco, California.
- (2) Cloke, Kenneth; Goldsmith, Joan. *"The Art of Waking Up People"*. Jossey-Bass. 2003. ISBN: . San Francisco, California.
- (3): Bennis, Warren; Biederman, Patricia Ward. *"Organizing Genius"*. Addison-Wesley. 1998. ISBN: 0-201-33989-7. Reading, Massachusetts.

Nota: Los títulos (1) y (2) han sido traducidos al español por el autor de este artículo y publicados en Cuba por GERCONS del MICONS en coordinación con el CCED del MES.