

Liderazgo: ¿Un bien innecesario?

Sin pretender afirmar que lo es, sí se podría analizar en qué medida, y para qué, realmente hace falta en las organizaciones.

Por Horacio Andrade

Hasta hace algunos años, las organizaciones eran consideradas bajo un enfoque mecanicista, lo que quiere decir que se pensaba que eran algo así como grandes máquinas que funcionaban de acuerdo a relaciones lineales de causa-efecto: Si hacemos esto, tendremos este resultado o consecuencia.

Este enfoque está cambiando radicalmente, a la luz de la aplicación al ámbito organizacional de la teoría de sistemas y de la complejidad. Concretamente, se ve a las organizaciones como organismos vivos, más que como máquinas. De esta forma, cualquier otra empresa es un Sistema Adaptativo Complejo. Esto significa que las organizaciones, como cualquier ser vivo, tienen que adaptarse constantemente, de manera eficiente y oportuna, a un entorno dinámico y, muchas veces, impredecible.

Considerar a la organización como un ser vivo tiene implicaciones por demás interesantes. Una de ellas es que la linealidad (relaciones causa-efecto predecibles) cede el paso a la interrelación e interdependencia de los elementos que forman el sistema, lo que hace que cualquier cosa que suceda en una parte de él afectará a otras, y al sistema en su conjunto, de formas difíciles de determinar con precisión.

Otra implicación, que pudiera tener consecuencias sorprendentes en el *management*, se deriva de lo que se conoce como "propiedades emergentes" del sistema, o mecanismos de autoorganización. Se ha descubierto que los seres vivos, ante los desafíos que les plantean las transformaciones del en-

torno en el que operan, tienen la capacidad de organizarse espontáneamente y sin leyes explícitas; más aún, lo hacen sin la intervención de agentes que pudieran fungir como líderes.

Esta característica es común a todos los seres vivos (las hormigas son otro buen ejemplo) y sistemas sociales, por lo que una pregunta lógica sería: ¿Qué tan necesarios son los líderes en las organizaciones? Por descabellada que pudiera parecer, no hay que olvidar que, siguiendo este principio de auto-organización, en muchas empresas hay equipos de trabajo autodirigidos, que tienen el facultamiento, y la capacidad, para decidir y actuar por su cuenta, con gran éxito.

Sin pretender afirmar que el liderazgo es, en el mejor de los casos, un "bien innecesario", sí se podría analizar en qué medida, y para qué, realmente hace falta en las organizaciones, y en qué medida sería mejor aprovechar la capacidad auto-organizativa del sistema, inspirado siempre por una cultura fuerte que facilitara esa comunicación y coordinación entre las partes individuales.

Dos nuevos enfoques del liderazgo

Desde esta perspectiva, se puede hablar de un liderazgo centrado en el colaborador, más que en el líder, y de un liderazgo horizontal, más que vertical, como tendencias claras en las organizaciones actuales.

En el liderazgo centrado en el líder, de manera abierta o velada, él es el centro del proceso, el eje alrededor del cual gira todo, incluyendo el desarrollo de su

gente, sin importar que se trate de Bill Gates o de un supervisor de línea. Es el líder el que tiene la visión y marca el camino a seguir para alcanzarla, aún cuando ese camino implique la participación activa de los integrantes del equipo de trabajo.

El liderazgo centrado en el colaborador, en cambio, libera al líder de la pesada carga que representa el ser responsable de todo, y la distribuye, en mayor o menor medida, entre él y sus colaboradores. Así, desde la fijación de objetivos hasta la evaluación de resultados, se hace de manera conjunta, con lo que el líder prácticamente se convierte en un miembro más del equipo, con un rol específico que incluye la coordinación de actividades y la facilitación de procesos. Incluso, se puede llegar a que sean los mismos colaboradores los que planeen, decidan, organicen y controlen su trabajo, siendo el líder un recurso disponible a solicitud del propio equipo.

El liderazgo centrado en el líder sigue siendo muy común en los equipos naturales; es decir, en aquellos estructurados a la usanza tradicional del "árbol de navidad" (relaciones basadas en la jerarquía y la subordinación) ya que, de alguna forma, es la misma estructura la que marca el rol a jugar.

El liderazgo centrado en el colaborador se ha desarrollado fuertemente a partir del enfoque de procesos y de proyectos, que implican una organización más plana y relaciones más horizontales, basadas en la responsabilidad compartida y la comunicación abierta. Es claro que este segundo enfoque genera menos dependencia vertical y más interdependencia horizontal, pero también que requiere de gente más preparada y madura, tanto en el rol de líder como en el de colaborador.

Por otro lado, el concepto de "liderazgo horizontal", al igual que el del liderazgo centrado en el colaborador, seguramente tendrá repercusiones importantes. Una de ellas es que los líderes ya no sólo tendrán que ejercer esta facultad hacia abajo, sino también, y cada vez más, hacia los lados, con sus pares y colegas, dado que la interdependencia y la colaboración entre departamentos, la negociación y el cabildeo son ya, y seguirán siendo, prácticas necesarias para el logro de los objetivos organizacionales.

Otra repercusión del liderazgo horizontal es que el liderazgo se empieza a entender como algo que todos los integrantes de la organización, sin excepción, deben desarrollar y ejercer, independientemente de que tengan o no posiciones de mando. Consecuentemen-



te, el desarrollo de habilidades de liderazgo tendrá que extenderse al personal de línea, incluso al que muy probablemente nunca, o por lo menos no en un futuro próximo, ocupará un puesto de supervisión.

De acuerdo a los expertos, los líderes que no son jefes tendrán que aplicar tres cualidades de los líderes jefes: Dirección, al definir lo que hay que hacer para contribuir, en el propio ámbito de acción, al logro de los objetivos organizacionales; interacción, al establecer y mantener las relaciones necesarias para que las cosas se hagan bien y a tiempo, y renovación, al buscar constantemente la manera de hacer nuevas cosas o de mejorar las actuales. Anne Cummings, profesora de *Management* en Wharton, afirma que las habilidades básicas de un ejecutivo senior —carácter e integridad, pensamiento estratégico, comunicación y persuasión, decisión y efectividad en la ejecución— tendrán que ser desarrolladas por todos los colaboradores.

Esta nueva forma de entender el liderazgo seguramente chocará, en principio, con las ideas y prácticas prevalecientes en muchas de las organizaciones mexicanas, en las que los líderes son los que están arriba y mandan, y los subordinados abajo y obedecen. Sin embargo, es probable que cuando sus ventajas empiecen a ser evidentes, logren vencer las paredes de resistencia y las empresas lleguen a estar formadas por personas maduras y responsables, y no por versiones laborales de padres autocráticos e hijos dependientes. **PH**

El autor es Socio Director de Sistemas de Investigación Aplicada (Sinapsis). Lo localiza en: handrade@mx.inter.net