

El nuevo liderazgo y la transformación de las organizaciones del siglo XXI*

The new leadership and the transformation of the organizations of the 21st century

Recibido: Mayo 13 de 2019 - Evaluado: Agosto 16 de 2019 - Aceptado: Noviembre 21 de 2019

Edgar José Gómez Ortiz**

Edgar Peñaranda Soto***

Para citar este artículo / To cite this Article

Gómez Ortiz, E. J., & Peñaranda Soto, E. (Enero-Junio de 2020). El nuevo liderazgo y la transformación de las organizaciones del siglo XXI. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 5(9), (217-235).

Resumen

El objetivo de este artículo es realizar una revisión teórica del liderazgo en las organizaciones del Siglo XXI. El artículo presenta una metodología cualitativa, realizando una revisión de artículos que convergen en su visión acerca de las organizaciones del Siglo XXI. Se concluye que los líderes en este nuevo milenio, tienen que concentrar sus esfuerzos en la gestión exitosa del cambio, contando

* Artículo inédito. Artículo de investigación e innovación. Artículo de investigación. Proyecto vinculado al Proyecto "Análisis estratégico de las empresas del sector de confecciones de prendas de vestir de Cúcuta" del Grupo de Investigación Competitividad y Sostenibilidad para el Desarrollo.

** Especialista en Gerencia Financiera por la Universidad de Santander, Magister en Administración de Empresas por la Universidad Santo Tomás, Doctor en Ciencias Gerenciales por la Universidad Rafael Beloso Chacín – Venezuela. Docente en Universidad Libre Seccional Cúcuta. Grupo de Investigación Competitividad y Sostenibilidad para el Desarrollo. Email: edagarj.gomez@unilibre.edu.co.

*** Contador Público Universidad Libre, Especialista en Gerencia Financiera por Universidad de Santander, Magister en Administración de Instituciones de Salud por la Universidad Nacional Experimental del Táchira, Doctor en Ciencias Gerenciales por la Universidad Rafael Beloso Chacín – Venezuela. Email: epesoto1@hotmail.com.

con recursos humanos que sepan aprovechar las oportunidades, siendo capaces de entender los cambios en la tecnología para la creación de nuevos diseños organizacionales.

Palabras claves: Cambio Organizacional, Liderazgo, Siglo XXI

Abstract

The aim of this article is to make a theoretical review of the leadership at the organizations of the 21st century. The article presents a qualitative methodology, conducting a theoretical review of articles that converge in his vision about the organizations of the 21st century. It is concluded that the leaders in this new millennium, should concentrate its efforts on the successful management of change, with human resources that accept live in highly changing environments, this implies that leaders must seize opportunities you are in every crisis, being able to understand the changes in technology for the creation of new organizational designs, which provide faster performance, becoming committed talent to everyone in the Organization, on the sustainability of the same.

Key words: Organizational Change, Leadership, Century 21

SUMARIO

INTRODUCCIÓN. - ESQUEMA DE RESOLUCIÓN. - I. Problema de investigación. - II. Metodología. III. - Plan de redacción. - 1. El cambio en las organizaciones. - 2. Resultados de Investigación. - CONCLUSIONES. - REFERENCIAS.

Introducción

El mundo de la gerencia ha cambiado, es por ello que las organizaciones de este Siglo XXI deben ser diferentes, por ende, su conducción necesita evolucionar, requiriendo un perfil de líder distinto. Este nuevo gerente se convierte ahora tanto en un líder, como en un administrador. La razón es que es importante tener claro la premisa de que las cosas se administran y la gente se lidera. Es por ello que el líder del siglo XXI debe estar altamente capacitado desarrollando habilidades y competencias que los entornos complejos y cambiantes requieren.

Las organizaciones de este Siglo están enmarcadas dentro de ambientes que realizan cambios tecnológicos de manera constante, así mismo forman parte de economías cada vez más globales, que exigen niveles elevados de competitividad, pero también de grandes dudas, es por ello que se hace

indispensable diseñar estrategias de orientación y servicio al cliente haciendo un énfasis importante en el capital humano. Dentro de las fuentes de cambio se tienen las expuestas por Deloitte (2016), entre las cuales destaca en primer lugar, los cambios demográficos, éstos han hecho que la fuerza laboral sea más joven, mayor y más diversa, incluyéndose los llamados Millennials, quienes según esta referencia se consideran más de la mitad de la fuerza laboral, y tienen grandes expectativas con respecto a la compensación; además este grupo social quiere una experiencia laboral con oportunidades, aprendizaje permanente, desarrollo personal, y en general un progreso laboral dinámico. También los grandes cambios demográficos han llevado a que la fuerza laboral de los años 80 a convertirse en *coach* e inclusive a ser empleados subordinados a esta nueva generación. Aunado a lo anterior la fuerza laboral se ha diversificado, considerando la inclusión como un derecho de igualdad reconocido.

En segundo lugar, está la tecnología digital, la cual ha transformado los modelos de negocio y cambiando los lugares de trabajo y la dinámica de los mismos; por ejemplo, los teléfonos móviles, la informática cognitiva y el internet han modificado la forma en que las organizaciones diseñan, elaboran y entregan tanto sus productos como sus servicios. Mientras que las redes sociales, han creado una nueva manera de contratar, gestionar y apoyar a las personas. Esto ha llevado a las organizaciones más innovadoras a apreciar estos elementos y rediseñar los procesos a fin de simplificar y mejorar la experiencia de trabajo, de cara a un nuevo modelo de talento humano.

En tercer lugar, se encuentra la velocidad del cambio ha aumentado, esto ha llevado a aumentar significativamente el ritmo de los negocios, haciendo que las organizaciones sean más ágiles. Por último, un nuevo contrato se está desarrollando, provocando diferencias en la relación empleado-empendedor. Los jóvenes tienen expectativas de trabajar para varios empleadores, esto trae como expectativa rápido crecimiento profesional, y con esto, el deseo de un lugar de trabajo flexible, creativo e innovador. Lo expuesto hasta ahora lleva a plantear la figura de un líder que se desenvuelva en diversos escenarios y sepa dar respuesta a la transformación de las organizaciones del siglo XXI.

Esquema de resolución

1. Problema de investigación

¿Cómo es el liderazgo en función de la transformación de las organizaciones del Siglo XXI?

2. Metodología

Este trabajo se desarrolló bajo los postulados de una investigación cualitativa, entendida desde la postura de Strauss y Corbin (2002), como todo aquel proceso investigativo que es llevado de manera ordenada, teniendo en cuenta que los hallazgos obtenidos no se obtiene a través de la aplicación de métodos cuantitativos, si no que por el contrario el investigador procede a obtenerlos teniendo acceso a fuentes diversas de documentos, esta información el investigador la interpreta para luego organizarla, utilizando para ello el proceso de la conceptualización, lo que le permitirá realizar una reducción de la información obtenida. En el caso de la presente investigación el proceso se realizó por medio de la búsqueda documental, estando siempre encaminada a recolectar, comparar y analizar estas referencias.

3. Plan de redacción

3.1 El cambio en las organizaciones

Según Guzmán & Palacios (2006) la empresa es una unidad económica en la cual se conjugan los factores de producción con la posibilidad de obtener bienes y servicios que satisfagan unas necesidades en la comunidad a la cual se deben. Cada empresa tiene sus características que la hacen distinta de las otras, por tanto, la organización interna diferirá más o menos dependiendo de su actividad, finalidad, tamaño, entre otras.

Por su parte, Quirant & Ortega (2006) y González (2005) plantean que las organizaciones empresariales se ven envueltas en estos tiempos, en un entorno que cambia constantemente, siendo necesario adaptarse a él, bajo pena de desaparecer del mercado. La situación es altamente compleja ya que cuando se refieren a entornos cambiantes no hacen solo alusión a lo político, económico, social sino también a las expectativas de los trabajadores. Por ello, las fuerzas impulsoras del cambio pueden venir tanto de afuera como de adentro de la organización.

Los escenarios inciertos, llenos de riesgos y cambios constantes, dominan los procesos de transformación social que se vive en el mundo de hoy, y estos procesos determinan las trayectorias vitales de las personas. Subbirat (2006) señala que, en las dos últimas décadas, la sociedad ha asumido una nueva visión de la política social dejando atrás la visión clásica de bienestar. Esta reestructuración, inicio hacia 1985 y se intensificó hacia la década de 1990, presentándose como un proceso complejo y multidimensional. Esta gran cantidad

de cambios estructurales, sitúan a las políticas sociales frente a la emergente posibilidad de un cambio sustancial de estrategia. Estos cambios han llevado a que las organizaciones estén incorporando un modelo de talento humano centrado principalmente en la participación directa e procesos centrales como por ejemplo la toma de decisiones las cuales tienen una pertinencia directa en el futuro de la empresa misma.

Es por ello que se debe comenzar con una planeación estratégica renovada, esta planeación acentúa la relevancia del medio ambiente interno, frente a la importancia que se le ha venido dando a la parte externa, representado en producto, mercado y tecnología. Es por ello que, para el logro y mantenimiento del éxito organizacional, la parte interna es lo que exige a pensar en la magnitud del compromiso de todas las áreas (Ekos, 2015).

Por su parte Alzate (2014) menciona que el éxito organizacional depende de la capacidad organizacional; por lo tanto, se ha propuesto una agenda de compromisos del área de talento humano en organizaciones cambiantes en tiempos de incertidumbre, la cual incluye los cambios demográficos de la fuerza laboral junto con su impacto, y los conocimientos y habilidades, para enfrentar las condiciones del medio ambiente externo.

Crear un sentido de pertenencia por parte del personal de la organización, mejora la relación con los clientes. Debido a la poca estabilidad laboral de las organizaciones, las organizaciones deben fortalecer las relaciones interpersonales y el trabajo de equipo, ofrecer más y mejores oportunidades de desarrollo, y promover el cambio para atender las dificultades. En el mismo orden de ideas fomentar la unidad interna a través de propósitos, compromisos y valores compartidos, generar una visión estratégica renovada en apoyo a las etapas de formulación, ejecución y evaluación del plan. Por último, ejercer el liderazgo es fundamental a fin de ejecutar todos los aspectos de la agenda.

Universia (2017) presenta un informe en el que señalan las tendencias en esta nueva era organizacional. El informe habla sobre la aceleración con la que se dan los cambios en materia de capital humano, lo que está obligando a las organizaciones a realizar cambios profundos en los procesos de reclutamiento y está modificando la forma de gerenciar las empresas los procesos de capacitación, liderazgo y la definición del trabajo en sí mismo. Estos cambios obligan a anular los paradigmas que hasta ahora se han manejado y colocar en el centro el rol que las empresas tienen dentro de la sociedad y sus aportes. Universia (2017)

identifica nueve áreas que son las más importantes para orientar los esfuerzos organizacionales en los procesos de adaptación tanto a los cambios como a los desafíos del talento humano.

- Las organizaciones del futuro. En esta área se hace referencia a que la era digital ejerce una fuerza sobre las organizaciones forzándolas a ingeniárselas para adaptarse de la manera más rápida posible, esto demanda un aprendizaje organizacional rápido.
- Aprendizaje en tiempo real. El nuevo escenario les exige a las empresas el mantenimiento del aprendizaje continuo, a través del cual el personal logre desarrollar habilidades, de manera rápida, constante y oportuna. Señalándose en esta segunda área la importancia de colaborar con los trabajadores para que se desarrollen como profesionales de alta competencia.
- Reclutamiento de profesionales. Así como las habilidades y los trabajos cambian, reclutar a los profesionales adecuados se ha vuelto un aspecto clave. La adquisición de talento se ubica en tercer lugar en lo referente a las prioridades de las organizaciones. Es por ello que las empresas se ven en la necesidad de implementar redes sociales, datos analíticos y herramientas para captar personal capacitado. Las nuevas tecnologías en el Siglo XXI, sin duda están transformando las formas de reclutar personal.
- La importancia de la experiencia del empleado. Las empresas están gestionando que la experiencia del empleado sea la mejor, como elemento de competitividad, por lo tanto, uno de los principales pasos es el estudio de las necesidades, así como el análisis de su rendimiento, como indicador de medición de la experiencia del trabajador. Con esta experiencia se da un reacomodo del escenario laboral y de los sistemas que fomentan la productividad, lo que lo convierte en aspectos de suma importancia para los profesionales del área de talento humano.
- Cambios en la gestión del desempeño, en esta área se hace énfasis a como durante los últimos años las compañías han puesto la lupa en todos los aspectos de sus programas de gestión del desempeño, por ejemplo, el establecimiento de metas, evaluación, incentivos y recompensas, y han marcado como eje central el *feedback* constante y el coaching. Es por ello que ya las etapas de prueba están quedando a un lado, dando paso a la fase de implementación de estos cambios, debido a que los nuevos modelos en la gestión de desempeño están probando que funcionan llevando de forma directa y segura a la mejora de la productividad.

- Disrupción del liderazgo. Aquí es importante tener en cuenta la búsqueda cada vez más constante de talentos jóvenes/líderes que aporten ideas renovadoras al ya conocido modelo de liderazgo, teniendo como una característica relevante la capacidad de captar la “manera digital” de hacer negocios.
- Transformación digital en Recursos Humanos. Los líderes de RRHH están cada vez más obligados a asumir el rol de llevar las empresas hacia el terreno digital de forma integral y no solo usar algunas tecnologías digitales, de forma muy puntual, por lo tanto, hay que realizar cambios, en los que la inclusión de la tecnología permita modificar estructuras de trabajo.
- Diversidad e inclusión, lo nuevo es como la justicia, la equidad y la inclusión se incorporan como temas no solo importantes, si no medulares, para los líderes organizacionales de todo el mundo. Sin embargo, la capacitación y la educación no está funcionando lo suficientemente bien para lograr una verdadera diversidad e inclusión. Es por ello que se hace necesario aumentar los esfuerzos en la educación, con el objetivo de impulsar la diversidad a través de toda la comunidad que integra el negocio, desde la misión organizacional, la elaboración de objetivos y perfiles de cargo, lo que llevaría a impregnar la cultura de toda la organización.
- El trabajo del futuro. En esta área se hace alusión a como las organizaciones deben apoyarse en *freelancers*, quienes son especialistas en distintos ámbitos laborales y comunidades. De igual forma se hacen relevantes la inteligencia artificial o la robótica como apoyo al desarrollo de los procesos.

3.2 Resultados de investigación

El talento humano es considerado como una verdadera ventaja competitiva, que supone una labor de concientización y la decisión organizacional de lograr el fortalecimiento de la dimensión humana, para responder a los nuevos retos de internacionalización y globalización, Bonnet (2010). Para la gerencia colombiana, uno de los mayores retos es fortalecer la dimensión humana, Bonnet (2010), al respecto un sondeo de opinión realizado por el programa de alta gerencia del ICESI muestra que la gerencia de la región está captando el talento humano más capacitado con miras a contar con la dirección acertada.

Gestionar lo humano tiene como objetivo incrementar la productividad, la

competitividad y el éxito organizacional, definiendo su importancia no solo como un proceso, sino como el centro de la organización en sí misma. En la actualidad para apoyar este concepto se tiene en cuenta las teorías de diseño organizacional con las que relacionan el tamaño, diseño y cultura de la organización con el ser humano en el espacio laboral; por otro lado, también se tiene en cuenta teorías de psicología organizacional, las cuales aportan un análisis de los comportamientos que conlleven a visualizar la gestión humana como fuente competitiva, capaz de formar grandes líderes (Rodríguez Ponce, 2007).

Es interesante observar como ya no se considera al humano como un ente individual, ahora se habla de equipo de gestión de personas, un equipo multifuncional que cuenta con un líder. Chiavenato (2009) y González (2005) afirman que las personas deben ser socias de la organización, puesto que representan un elemento importante, para la supervivencia dado que dinamizan la energía para el logro de los objetivos.

Los líderes de hoy deben asumir todos estos cambios, es por ello que la interrogante es cómo deben ser los líderes del siglo XXI, qué características deben poseer para afrontar los cambios y coordinar los resultados en beneficio de la organización como un todo (Contreras, 2012) El Instituto Europeo de Postgrado (2013) señala que hay tres pilares en torno a los que se construye un buen líder: conseguir objetivos, hacer equipo y desarrollar colaboradores. Si se tiene en cuenta que liderazgo es un conjunto de habilidades y actitudes que posee una persona para dirigir a los demás, lo más importante es saber cuáles son esas habilidades/actitudes. E por esta razón que a continuación se hará mención a las 21 características que señala Maxwell (2000) y el Instituto Europeo de Postgrado (2013).

Basado en las 21 características que señala Maxwell (2000) y el Instituto Europeo de Postgrado (2013). un líder debe adecuar su estilo de dirección a cada momento y a cada persona, como guía debe conseguir que las personas hagan las cosas porque quieren y no porque deben, esto resalta la importancia de la motivación. Un líder escucha las sugerencias y no se conforma con mínimos, lo que lo lleva a hacer resonancia con el equipo con el objeto de encontrar mejores maneras de ayudar a conseguir las metas.

Es un ser reflexivo que no se maneja por impulsos siendo parte de su vida laboral la planificación estratégica. Su objetivo por tanto es la búsqueda permanente de la excelencia. Un líder tiene autoconfianza, separa emociones y

mantiene independencia de criterio. Sabe ser generoso, sobre todo en el fracaso, pues lo considera una oportunidad de aprendizaje y crecimiento para el equipo y para la organización.

En cuanto a la generosidad el líder debe aplicarla sobre todo cuando hay problemas, evitando culpar a terceros, más bien fomentar la responsabilidad, esto permite dar *feedback* en un proceso de mejora continua. El líder empresarial en la actualidad, tiene en sus manos una brújula que marca la dirección, es creativo, cuando es necesario hacerlo, innova lo establecido, cambia normas y formas tradicionales de hacer las cosas, y todo lo hace con los grupos de la empresa, dentro de una relación participativa, que rompe con lo autoritario. El líder está inmerso en la democracia participativa y en los procesos medioambientales y comunales.

Según Pedraja Rejas & Rodríguez Ponce (2008) un aspecto central que determina la influencia de los esfuerzos y el desempeño de un equipo de trabajo es la congruencia de valores entre el líder y los seguidores, esto repercute en el clima laboral y la satisfacción de los empleados, determinando su nivel de compromiso. Es importante tener en cuenta que la congruencia de valores como el grado en el cual los valores, las creencias y las metas de los miembros del equipo de toma de decisiones son similares es lo que se considera fuerte compromiso organizacional (Ronda Pupo, 2010). En este sentido, Reave (2005) realizó una revisión de 150 estudios encontrando que hay una consistencia entre los valores corporativos, tales como integridad, honestidad, humildad y, efectividad del liderazgo.

Por otro lado, los factores claves de los líderes del siglo 21, según los líderes ecuatorianos, son fundamentalmente los *valores*. Los valores los definen como la internalización de principios éticos que contribuyen al desarrollo del ser humano logrando su plenitud. Estos valores presentados por los líderes constituye un termómetro o indicador de una firme evolución de pensamiento en lo referente a la concepción de lo que significa liderar. La tendencia es clara, para los líderes no hay liderazgo moderno sin valores, y en este aspecto, la honestidad, es el más importante (Alarcón, 2012; Del Valle & Del Vasto, 2013).

Capponi (2006) presenta algunas características de índole psicológicas que debe tener todo líder empresarial entre ellas destacan:

- a) Inteligencia. Esta referida a la capacidad para abstraer, distinguir lo primario de lo secundario, así como la habilidad para verbalizar, todas estas variables con el objetivo de ser capaz de resolver problemas,

proyectar y planificar. Con estas características el líder se anticipa a los escenarios y puede optimizar el uso de los recursos disponibles, minimizando el margen de error, mientras optimiza los procesos de eficiencia y productividad, dando las respuestas rápidas que en estos escenarios necesitan las organizaciones de hoy.

- b) Tolerancia a la incertidumbre. En la característica anterior referida a la capacidad intelectual y de abstracción se observa la importancia de anticipar, así como de familiarizarse en situaciones complejas, como acontece en el mundo de los negocios, antes de construir una respuesta adecuada a la situación en particular. Sin embargo, resulta interesante tomar en cuenta que el mismo hecho de que sea una situación problema, confusa y caótica exige del líder la capacidad de tolerancia emocional ante el desorden, así como ante la dificultad que puede haber para ponderar cada uno de los elementos.
- c) Capacidad de hacer experiencia. Implica hacerse más sabio para enfrentar con respuestas asertivas, problemas complejos formados por una cantidad importante de elementos, entre los que destacan algunos que pueden ser difíciles de medir. Esto en ocasiones se torna complejo, pues está relacionado según Capponi (2006) con la posibilidad del líder de haber tenido en el pasado experiencias que le hayan entrenado en la capacidad para generar respuestas creativas y pertinentes, frente a situaciones que generaban estados de incertidumbre y confusión.
- d) Capacidad de duelo realista. El líder conduce los proyectos de la manera más realista posible, esto debe ir relacionado con el conocimiento que pueda tener de las fuerzas con que se cuenta, así como con el reconocimiento de los propios límites, por ello debe poseer un acertado conocimiento de sus potencialidades y de las oportunidades de mejora. Las oportunidades de mejora pueden apalancarse en las fuerzas para conjugarse en un todo que lleve a la organización a evaluar los objetivos cumplidos y lo que falta por cumplir, sin expectativas idealizadas, manteniendo claro lo que es importante para el mercado.
- e) Capacidad de reparación. Esta característica es importante al ser un elemento de satisfacción, que genera sentido de compromiso a largo plazo, así como tranquilidad y, por tanto, provoca en el líder una mejor disposición a la creatividad, esto implica que cada vez más debe ser entrenada, con el objetivo de crear y mantener estabilidad emocional en medio de las crisis.

- f) Contención de los subalternos. Esta característica, está relacionada con la inteligencia emocional y tiene que ver con la capacidad de contener el nivel de ansiedad que puedan experimentar los subalternos. Esta capacidad de contención es un rasgo importante en situaciones de crisis y cambios en la conducción de grupos de trabajo. En este tipo de situaciones la acción puede estar movilizada por la ansiedad, que es lo que bien gerenciada puede impulsar la búsqueda de soluciones a los problemas portadores de caos e incertidumbre.

Capponi (2006) por tanto señala como un aspecto de gran interés la estabilidad emocional que deben tener los líderes en esta época de cambios y presión. Esta estabilidad emocional comienza por la capacidad para ser consistente, coherente y solido en su identidad en contraposición al componente de difusión de identidad. La identidad es el grado de autenticidad y coherencia interna con que un sujeto lleva a cabo una tarea. Se construye a través de la experiencia, por lo tanto, pueden perfilar a cada líder, cuando esas características se han desarrollado de manera firme, estable, haciendo uso del conocimiento de sí mismo y de la habilidad para manejar emociones, dichas habilidades serán capaces de ser demostradas, sirviendo para el manejo de los diferentes roles que deba desempeñar en su actuación gerencial.

Así mismo, Capponi (2006) señala que el ciclo vital en que se encuentra el líder es decisivo para la característica de Contención, debido a que el estado emocional con frecuencia depende del momento del ciclo vital en que se encuentren las personas. Es sustancialmente diferente ejercer un trabajo, tomar decisiones y enfrentar un período de crisis cuando se está en la adultez joven, que cuando se ha llegado a la edad media de la vida.

En referencia a los vínculos que ha ido tejiendo el líder en su vida, puede decirse que le servirán como catalizadores de la estabilidad emocional, además van a depender de los vínculos nutritivos que haya construido a través de sus relaciones de pareja, la relación con los hijos, o con sus padres y amistades. De igual manera estos vínculos señalan el sentido dado a la crisis, el sentido que el líder le da al conflicto, al problema, o al accidente que está provocando la crisis en la empresa. Puede ocurrir incluso que algunos eventos accidentales que perturban el desarrollo de un determinado proyecto en una empresa, pueden activar en el líder experiencias anteriores frustrantes o de pérdidas, convirtiéndose en amplificadores emocionales del conflicto. Es por ello que, en los períodos de crisis, los distintos tipos de liderazgo existentes pueden contribuir a generar un

clima, capaz de favorecer el ejercicio de un rol empresarial estable y con las energías psicológicas puestas en la resolución de problemas.

Cardona & Rey (2009) entiende al liderazgo como un proceso de influencia en el cual los líderes influyen sobre sus seguidores. Los líderes asimismo resultan afectados, modificando sus conductas si perciben respuestas de apoyo o resistencia por parte de sus adeptos. Un líder tiene que ser por tanto un orientador, un emprendedor y fundamentalmente una persona que sepa cultivar valores. Por lo tanto, debe ser honesto, leal a sus principios y a los principios de la organización. Debe tener objetivos claros, comunicación transparente, y básicamente defender no solo su posición, sino la posición de la organización como tal Castro, Miquilena & Peley (2006), refieren que una de las funciones importantes del líder es ayudar a la gente de la organización a sentirse orgullosos y satisfechos con su trabajo. Consideran que los grandes líderes con frecuencia son fuente de inspiración para que sus seguidores traten de tener altos niveles de logro, una de las maneras de lograrlo es mostrándoles cómo ayuda su trabajo al alcance de los objetivos organizacionales. Como lo expresa Bennis (1998), es una motivación a través de algunas de las necesidades humanas como son la necesidad de crear diferencias, de sentirse útil, y por tanto de ser una parte valiosa de la empresa que vale la pena y que tiene relación directa con el éxito de la misma.

Barahona, Cabrera & Torres (2011) refieren que los nuevos paradigmas a los que se ven enfrentados los líderes en el presente siglo tienen que alternar con dos generaciones, en lo que se ha denominado “La era de la colaboración”, en donde el gran actor es el computador y el internet. Los llamados “nativos digitales”, son el primer actor, aparecen por vez primera registrados en el texto de Prensky (2006) en donde manifiesta que son todas aquellas personas que nacieron después de los años ochenta, que han crecido con internet y con los nuevos medios digitales en su radio de acción. Estas personas aprenden jugando, disfrutan de las bondades que les ofrece lo digital y son capaces de procesar gran cantidad de información a alta velocidad.

El segundo actor son aquellas personas nacidas antes de los años ochenta, que se han llamado los inmigrantes digitales, estas personas tratan de no quedarse atrás en la tecnología, en los procesos de innovación y creatividad que desarrollan los nuevos líderes de las empresas, sin embargo, se deben adaptar a los nuevos diseños organizacionales, para lograr trabajar en red. Con estos nuevos escenarios se hace necesario cambiar la forma de gerenciar y por tanto liderar las organizaciones del siglo XXI. Desde los inicios del siglo pasado el cambio en las

organizaciones ha sido cada vez más notable y crece a pasos agigantados. Estos cambios son el reflejo de la sociedad en sí misma, la cual también experimenta transformaciones importantes. Los cambios han sido generales desde las personas hasta las estructuras pasando por los procesos. Todo ha cambiado, las personas, las infraestructuras, el flujo de información, las posibilidades de comunicarse y de acceder a un conocimiento cada vez más amplio y compartido (Lupano & Castro, 2005).

La concepción sobre liderazgo se ha ido modificando, los cambios no son abruptos, están en proceso, lo que ha hecho posible, analizar como los líderes pueden dedicarse a trabajar en tres conceptos fundamentales para que la gestión: a) los nuevos diseños organizacionales, b) contratar el talento humano que se desea tener en las organizaciones: resaltando características como lealtad, confianza, valores, capacidad para convencer a otros; por último c) adaptación a las nuevas tecnologías que permiten el mercadeo relacional. Según Rojas & Rojas Aguado (2010), la Web 2.0 y las redes sociales se han ido filtrando gradualmente en muchos ámbitos de la esfera profesional específicamente en el ámbito de los recursos humanos, ha permitido ir cambiando la forma de buscar talento con fines laborales.

Todo lo anterior lleva a recordar lo expuesto por Chiavenato (2009), cuando comenta que a las personas se les debe visualizar como asociadas de las organizaciones. En esa calidad, son proveedoras de conocimientos, habilidades, competencias y, sobre todo, de la aportación más importante para las organizaciones: la inteligencia que presenta decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos globales. En este sentido, las personas constituyen parte integral del capital intelectual de la organización.

Cetina, Ortega & Aguilar, (2010) refieren que el nuevo líder trata a las personas como seres humanos, dotados de personalidad y profundamente diferentes entre sí, cada uno con un historial personal particular, que le ha permitido tener un conjunto de conocimientos, habilidades y competencias indispensables para la organización. Así mismo son activadores de los recursos de la organización como elementos capaces de dotarla de talento que le permite la constante evolución y renovación llevándola a la competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos.

Ver a las personas del equipo de trabajo como asociadas, capaces de conducir a dicha organización al éxito, hace que estas mismas personas se vean

motivadas a invertir su tiempo y esfuerzo en pro de los objetivos comunes, esperando obtener a cambio una reinversión visualizada como salario, incentivos, crecimiento profesional, entre otros, lo que redundara en satisfacción. En la medida que el rendimiento sea bueno y sustentable, la tendencia será ciertamente hacia mantener aumentar la inversión.

Las Teorías actuales sobre liderazgo están basadas en las respuestas emocionales de sus seguidores al trabajo relacionado el cual está determinado por la autoestima, confianza y seguridad en los líderes, así como resaltan la importancia de los valores de los seguidores y la motivación de éstos para desempeñarse más allá del deber, lo anterior contrasta con las teorías tradicionales, este nuevo modelo de liderazgo describe por tanto a los líderes en términos de articulación y enfoque con la visión y misión organizacional, lo que permite crear y mantener una imagen positiva en las mentes de sus seguidores. (Cortes, Miquilena & Peley, 2006).

Por su parte Sainz (2000), considera que el estilo de liderazgo más frecuentes en situaciones de cambios y crisis es el transformacional, pues este tipo de liderazgo tiende a hacer explícita y mantener presente la visión y misión del equipo y de la organización. Establece expectativas que suponen retos y un mayor rendimiento. Facilita el desarrollo del potencial de cada trabajador con la finalidad de que pueda cumplir sus propios objetivos Esto hace que mantengan un proceso de motivación que le permita a cada trabajador integrar los intereses personales con los de la organización.

Lo anterior lleva a las reflexiones de Daft (2006) cuando expone la teoría de la influencia, en la que resalta la cualidad carismática del líder frente a la posición de autoridad, siendo por tanto sus bases de las cualidades y su personalidad. Estas características son importantes pues permiten ver a un líder con confianza en sí mismo, que tiene una visión clara de las metas con un fuerte compromiso para cumplirlas además añaden la claridad y firmeza con las que son capaces de transmitir las a sus seguidores, poseyendo un tipo de comportamiento atípico con lo que habían sido los líderes tradicionales, convirtiéndose por tanto en agentes importantes de cambio.

Siguiendo los planteamientos de Chiavenato (2009) es importante considerar a las personas como elementos vivos y portadores de competencias esenciales para el éxito de la organización. Cualquier organización puede comprar máquinas y adquirir tecnologías; sin embargo, cuando una organización se orienta

hacia las personas, su filosofía global y su cultura organizacional reflejarán esa creencia.

De acuerdo a Bass (1985), los problemas, cambios, inseguridades, y organización flexible, necesitan líderes con visión, seguridad, y determinación que pueden movilizar a los subordinados para hacerse valer y unirse con entusiasmo en esfuerzos de equipo y metas organizativas compartidas. En un mundo cambiante, los líderes valiosos, serán aquellos que despierten las conciencias de los seguidores acerca de lo que están haciendo en beneficio de sí mismo y de los demás.

El liderazgo puede también relacionarse con el emprendimiento; al respecto, Zárate & Matviuk (2012) señalan que liderazgo y emprendimiento, pueden combinarse. Para ser un líder emprendedor, éste debe tener la suficiente capacidad de acompañamiento a sus seguidores lo que le permitirá descubrir las capacidades de éstos, convirtiéndose en un objetivo para los seguidores ya que les permite ser capaces de hacer uso de ellas en el momento en que lo requiera la organización; en concordancia con lo anterior, el líder emprendedor sabe cuáles son sus fortalezas, lo que lo lleva a facilitar la identificación y selección de oportunidades ambientales tanto internas como externas a la organización que la impulsen a la creación de nuevos negocios.

Por último, Mintzberg (2010) considera que no existe un líder que pueda adaptarse a todo, por el contrario, hay un líder de acuerdo con el momento, el contexto y la situación. En ese orden ha surgido el líder en la era de la colaboración, que enfrenta nuevos paradigmas con la era del internet. Hamel (2003) expone que es necesaria la reinención del líder y propone el trabajo en tres grandes áreas a saber, el innovar en el management, allí expone que lo importante es crear organizaciones flexibles, en las que las personas puedan realizarse. En este aspecto, González (2005) señala que el mayor reto de esta época de cambio es hacer que el talento humano agregue valor económico a la empresa.

La otra área es el desarrollo de nuevas capacidades, aquí la referencia es reinventarse a través de alternativas novedosas de hacer las cosas aprovechando las oportunidades para crear valor, en este sentido se hacen muy importantes las acciones tendientes a la colaboración masiva y La última área está relacionada con la energía, la actitud de la gente en este sentido apoyan la idea de la importancia de que el talento humano sienta pasión por lo que hace, para ello la competitividad de la empresa debe sustentarse en cuan competentes sean las personas o el personal de la empresa. Esto último tiene relación con decisiones

que la organización debe tomar en relación con la remuneración lo cual impacta en la imagen y en la calidad de la relación de todo el talento humano con sus clientes y/o proveedores.

Para cerrar hay que resaltar los postulados de Barahona, Cabrera & Torres (2011) cuando señalan que los conceptos de liderazgo han venido cambiando pues responden al cambio que han experimentado los seres humanos y las organizaciones en las cuales trabajan, lo que se sustenta en una nueva concepción del trabajo y del hombre mismo. Plantea igualmente que el trabajo de cada líder debe reflejar algunos conceptos base como son el encontrar nuevos diseños organizacionales, encontrar a la gente que se necesita o que se desea dentro de la organización para que inspiren con valores que trasciendan y que sean capaces de impregnar a otros con sus propuestas y por último adaptarnos a la tecnología como el medio que transforma la manera de hacer negocios en este Siglo XXI.

Conclusiones

Los líderes en este nuevo milenio, tienen que concentrar sus esfuerzos para gestionar con éxito el cambio y su adaptación, conjuntamente con todo el talento humano. Para ello, se hace necesario captar talento humano que acepten vivir en ambientes de incertidumbre o que estén dispuestos a ser preparados para ello. Actualmente el mundo vive momentos de incertidumbre por la pandemia global producto del COVID 19, que se ha convertido en detonador de la crisis económica y sanitaria de los países de América Latina trayendo consigo el cierre de la economía para hacer frente a la emergencia sanitaria con los devastadores resultados para el empleo, la productividad, la competitividad, el desarrollo sostenible y la vida de los seres humanos entre otros.

Ello implica que los líderes del Siglo XXI, deban aprovechar las oportunidades que se presentan en toda crisis, mediando con sus asociados, en la conformación de equipos de trabajo, lo que poco a poco conllevará a cambiar los modelos tradicionales de estructura organizacional. La tendencia en las arquitecturas de las organizaciones, será centrarse en estructuras más planas, con orientación al trabajo en redes, lo cual estará respaldado por los avances tecnológicos. La consecuencia que acompaña esta nueva forma de trabajar, necesariamente requiere de una mejor preparación del talento humano para hacer que las organizaciones actuales sean sostenibles en el tiempo.

Se resalta el trascendental papel que jugará el liderazgo en el Siglo XXI, con aquellas iniciativas de liderazgo que involucren valores y cuyo objetivo central

sea la búsqueda de competitividad y creación de valor para la organización, lo cual redundará en beneficios para sí mismo y para los *stakeholders*. De esta manera la organización garantizará la sostenibilidad con una estructura organizacional moderna capaz de entender los cambios en la tecnología y producir beneficios económicos para enfrentar las crisis y tener mayores probabilidades de éxito.

Como líderes, los nuevos diseños organizacionales, con el uso de la nueva tecnología promoverá desempeños rápidos, imaginativos y creativos convirtiendo a todas las personas de la organización en talento comprometido con la tarea que les corresponde desempeñar en todos los contextos. Todo lo expuesto hasta ahora dará lugar a un cambio de paradigma social en los líderes del Siglo XXI.

Referencias

- Alarcón F (2012). *Factores Claves del Éxito de los Líderes Ecuatorianos*. Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Alzate, C. (2014). *La motivación como principio esencial en el desempeño empresarial*. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de: <http://www.repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11445/1/LA%20MOTIVACI%20COMO%20PRINCIPIO%20ESENCIAL%20EN%20EL%20DESEMPE%20EMPRESARIAL%20EFECTIVO.pdf> Consulta: 01/08/2018
- Barahona, H., Cabrera, D., & Torres, U. (2011). Los líderes del S. XXI. *Revista Entramado*, 7(2), 86-97.
- Bennis, W. (1998). *Cómo Llegar a ser Líder*. Colombia. Editorial Norma.
- Bonnet, L. (2010). La gerencia del talento humano en el siglo XXI. *Revista Publicaciones ICESI*, 7(48), 37-43.
- Cardona, P., & Rey, C. (2009). El liderazgo centrado en la misión. *Harvard Deusto business review*, 46-56.
- Capponi, R. (2006). El liderazgo empresarial en época de crisis. *Estudios Públicos*, 86, 315-333.
- Cetina, T., Ortega, I., & Aguilar, M. (2010). Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados: Un enfoque relacional para el estudio del liderazgo. *Psicoperspectivas*, 9(1), 124-137.

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano. (tercera edición)*. Mexico: Editorial Mac-GrawHill.
- Contreras, F. (2012). *Liderazgo para el siglo 21: Retos y Perspectivas. En I Congreso Internacional de Psicología, Investigación y Responsabilidad Social*. Colombia: Facultad de Psicología Universidad Pontificia Bolivariana.
- Daft, R. (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. México. Editorial Learning.
- Deloitte University Press. (2016). Tendencias globales en capital humano. La nueva organización. Un diseño diferente. Obtenido de https://www.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/human-capital/2016_PA_CapitalHumanoTrends_Esp.pdf. Consulta: 01/02/2018
- Del Valle & Del Vasto (2013). *Axiología y Liderazgo para el siglo XXI, en el Ejercicio de la Gerencia Moderna*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- González, R. (2005). *Creando valor con la gente. Un modelo para generar ventaja competitiva*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Hamel, G. (2003) *En busca de la capacidad de adaptación*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Instituto Europeo de Postgrado. (2013). Liderazgo. Características de un Líder. Obtenido de: http://campusiep.com/recursos/extra/recursos_aula/programa-habilidades/Motivacion_liderazgo/contenido/liderazgo_caracteristicas.pdf. Consulta: 01/02/2018.
- Lupano & Castro (2005). Estudios sobre el liderazgo. Teoría y evaluación. *Psicodebate 6, Psicología, Cultura y Sociedad*, 107-122.
- Maxwell, J. (2000). Las 21 cualidades indispensables de un líder. Obtenido de: <http://mendillo.info/Desarrollo.Personal/Cualidades.de.un.lider.pdf>. Consulta: 04/02/2018.
- Mintzberg, H. (2010). *Managing*. Bogotá: Editorial Norma.
- Pedraja Rejas, L., & Rodríguez Ponce, E. (2008). Estudio comparativo de la influencia del estilo de liderazgo y la congruencia de valores en la eficacia de empresas privadas e instituciones públicas. *Interciencia*, 33(1), 8-13.

- Pérez J. (1998). *Liderazgo y ética en la dirección de empresas. La nueva empresa del siglo XXI. Primera Edición*. Bilbao: Ediciones Deusto
- Ronda Pupo, G. A. (2010). Los valores compartidos, una herramienta para legitimar la implementación de la Dirección Estratégica en nuestras empresas. Obtenido de http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/valores_compartidos,_una_herramienta_estrategica.pdf.
- Quirant, A., & Ortega, A. (2006). El cambio organizacional. La importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista Empresa*, 18, 50-63.
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The leadership quarterly*, 16(5), 655-687.
- Rodríguez Ponce, E. (2007). Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia*, 32(8), 522-528.
- Rojas, P., & Rojas Aguado, P. (2010). *Reclutamiento y selección 2.0: La nueva forma de encontrar talento*. España: Editorial UOC.
- Saiz, M. (2000) Clave para analizar el liderazgo en las organizaciones. Obtenido de: <http://www.canalwork.com/directivos/liderazgo/tipos.html>.
- Universia (2017). Las 10 tendencias de capital humano. Obtenido de <http://www.noticias.universia.com.ar/practicas-empleo/noticia/2017/05/31/1152946/10-tendencias-capital-humano-2017.html>.
- Urcola, J. (2010). *Dirigir personas: Fondo y Formas. 6ta edición*. España: Editorial Esic.
- Zárate, R., & Matviuk, S. (2012). Liderazgo y Emprendimiento Innovador en Nuevas Empresas de Base Tecnológica. Un Estudio de Casos Basado en un Enfoque de Gestión del Conocimiento. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(1), 5-50.