

## PAPEL DE LOS LÍDERES Y NUEVAS TENDENCIAS DEL LIDERAZGO EN EL SIGLO XXI

Por: **Angel Zamora y Yenitza Poriet**

Azamora7@hotmail.com, yporiet@gmail.com

Escuela de Relaciones Industriales Universidad de Carabobo

---

**RESUMEN:** Los cambios y transformaciones del entorno y organizaciones del siglo XXI, hacen que emerja la participación de personas que orienten procesos de aprendizaje y adaptación. Esto implica ejercer el liderazgo. El objetivo general de esta investigación es analizar planteamientos sobre el papel de los líderes y nuevas tendencias del liderazgo en las organizaciones del siglo XXI. El Estudio es de tipo documental. Entre las conclusiones más resaltantes se destaca que para dirigir las organizaciones del siglo XXI se requieren seres integrales: emprendedores, gestores y líderes.

**Palabras Clave:** Líderes, Liderazgo, Siglo XXI.

**ABSTRACT:** The transformations and changes in the environment and organizations in the XXI century, generate the participation of persons that lead learning and adaptation processes. This implies exercise the leadership. The general objective of this investigation is to analyze statements on the role of leaders and new trends of leadership in organizations of the XXI century. It is a study of documentary type. Among the most important conclusions is necessary to emphasize the management of organizations in the XXI century and in the human beings integrals, who are also required: entrepreneurs, managers and leaders.

**Key Words:** Leaders, Leadership, XXI Century.

---

Las organizaciones del siglo XXI están enmarcadas en un contexto de continuos avances tecnológicos, se encuentran inmersas en una economía global, con altos niveles de competitividad, incertidumbre, estrategias de orientación, servicio al cliente y énfasis en el capital humano.

De modo tal, que se exigen cambios de índole estructural, y principalmente de estrategias de trabajo orientados a la participación y desarrollo de alianzas.

Generalmente, esto origina retos complejos y difíciles de afrontar. Es aquí precisamente donde debe desempeñarse el ejercicio del liderazgo, concebido como un conjunto de acciones que permitan orientar y comprometer a las personas a que asuman y desarrollen aprendizaje para adaptarse a esas situaciones; promoviendo la búsqueda y aplicación de soluciones a sus problemas.

Lo expresado anteriormente sobre lo que significa liderazgo, hace que surjan interrogantes que resultan interesantes como objeto de investigación. Es importante precisar ¿Cuál es el papel de los líderes en el siglo XXI?, ¿Cuáles son las tendencias del liderazgo en este siglo?, ¿Cuáles son las concepciones de autoridad, poder y liderazgo?, ¿Qué caracteriza al liderazgo y el género?

Estas preguntas se han traducido en inquietudes que han despertado el interés por investigar estos aspectos; los cuales corresponden a una línea de investigación que no cesa de ser explorada y abordada continuamente; como lo es la de liderazgo. Esto representa un indicador de que el mismo tiene vigencia y pertinencia para las organizaciones y la sociedad. Más aún, que a finales del siglo XX y en el incipiente siglo XXI, se han generado estudios, textos, ideas y opiniones sobre el ámbito organizacional y entre ellos, se encuentra el liderazgo.

Por tal razón, se ha considerado oportuno realizar esta investigación, en el cual se plantean los siguientes objetivos:

Analizar planteamientos sobre el papel de los líderes y nuevas tendencias del liderazgo en las organizaciones del siglo XXI.

Describir el entorno de las organizaciones del siglo XXI.

Distinguir características del liderazgo con autoridad y sin autoridad.

Identificar el papel de los líderes del siglo XXI.

La naturaleza de esta investigación es de tipo documental y se basa en un diseño de investigación bibliográfico, en el cual las fuentes de información utilizadas son secundarias; entre ellas: libros, artículos de revistas y periódicos. Esta investigación ha sido producto de una revisión exhaustiva, crítica y analítica sobre los enfoques y planteamientos relacionados con el objeto de estudio.

Producto de la amplia gama de estudios, investigaciones y literatura sobre liderazgo; en esta investigación se ha considerado necesario analizar planteamientos

de diferentes autores sobre lo que hacen los líderes, cuál es su papel, y tendencias del liderazgo en el siglo XXI.

Es importante señalar que la mayoría de las fuentes consultadas, específicamente en materia de liderazgo, corresponden a mediados y finales de la última década del siglo XX e inicios del siglo XXI; aspecto que se consideró pertinente por la ubicación temporal del objeto de estudio, el cual se refiere al Papel de los Líderes y Nuevas Tendencias del Liderazgo en el siglo XXI.

Entre las principales fuentes documentales en las que se centró el análisis de este estudio se encuentran, los libros publicados por: Kets de Vries y Florent-Treacy (1999), Gil' Adi (1992,1997), Heifetz (1997), Kotter (1999), Kouzes y Posner (1997), entre otros. En la consulta de estas fuentes se consideró el contenido y planteamientos de las mismas, por representar ediciones actualizadas con respecto al tema y fundamentalmente por la relevancia y referencia que plantean estas obras en relación al objeto de estudio, lo cual representó vital importancia para el desarrollo de esta investigación.

El análisis documental de las fuentes de información utilizadas, se ha efectuado de manera sistemática, a través de las técnicas de observación documental, presentación resumida de textos, resumen analítico y de análisis crítico.

Esta investigación simboliza un esfuerzo intelectual, con el cual se pretende aportar a las organizaciones, profesionales, estudiantes y personas en general con interés en el tema; un aporte documental que integra de manera analítica, enfoques y planteamientos sobre el papel de los líderes y nuevas tendencias del liderazgo en el siglo XXI.

De manera tal, que permita generar las bases para desarrollar otras investigaciones de tipo documental, donde se traten aquellos aspectos que ameriten profundidad investigativa; así como también realizar investigaciones de campo, a través de las cuales se indague sobre el carácter práctico del ejercicio del liderazgo; con la intención primordial de sean aplicadas en el contexto venezolano.

En tal sentido, es importante destacar que las organizaciones para enfrentar los altos niveles de incertidumbre y cambios acelerados no pueden seguir funcionando desde la perspectiva de la individualización de sus integrantes, sino agrupados en equipos, capaces de abordar con creatividad e innovación las soluciones a los problemas que estas enfrentan y enfrentarán. Blanchard y Randolph (1997), Chibber (1994). Ello hace necesario con toda la justificación que amerita el caso; recurrir e incorporar en este proceso de manejo del cambio, la figura de los líderes.

Los líderes ayudan a la gente a aceptar la realidad por dura que ésta sea. Se requieren valor y coraje para ello, tanto por parte de los líderes, como de los seguidores; quienes deben enfrentar el desafío del cambio.

Hoy día está surgiendo una nueva concepción de la manera como actúan los líderes en las organizaciones. En el marco de la realidad actual, las organizaciones están

operando en ambientes extremadamente volátiles, inseguros, llenos de incertidumbre, Tapscott y Caston (1995). Las organizaciones, algunas con más éxito que otras, están descubriendo la importancia y la necesidad de contar con líderes que sean capaces de que las personas acepten los retos que generan estos cambios. Los líderes son mediadores entre las estructuras mentales de los gerentes y la concepción estructural de las disciplinas que tratan de explicar y atender el cambio, así como también de las estructuras cognoscitivas de sus integrantes; tarea nada sencilla, por lo complejo que resulta establecer un nivel de comprensión y aceptación que satisfaga a estas propuestas, muchas, la mayoría de las veces, encontradas.

La función de los líderes que requiere este nuevo entorno de las organizaciones, tiene que ser visto como un servidor de sus seguidores; los verdaderos protagonistas dentro de los procesos de adaptación a los cambios. Senge (2000).

El modelo del liderazgo y de los líderes es ante todo el de un gestor, facilitador de procesos adaptativos, cuya función entre otras, es la de potenciar interrelaciones y generación de expectativas que surjan entre todos sus constituyentes; propiciar un clima de confianza, que haga posible la movilización de sí mismos, hacia la aceptación y manejo de los problemas que deben enfrentar, Kets de Vries y Florent-Treacy (1999); teniendo cuidado y haciendo énfasis en evitar el riesgo que representa el stress causado por los cambios. Por ello, los líderes a través de procesos de enseñanza-aprendizaje, utilizando diversas modalidades, orientan a asumir con claridad y al mismo tiempo con mucha seguridad, la necesidad que tienen los seguidores de trabajar en sus problemas.

De este modo se observa que hay un cambio radical en el liderazgo de este momento, y el que se ha venido utilizando para dar respuestas a los problemas y sus soluciones de épocas precedentes. Romper estos paradigmas de la forma de trabajar en las organizaciones en este mundo hipercompetitivo y cambiante de inicios del siglo XXI y años subsiguientes, permitirá repotenciar a las organizaciones para que generen nuevas formas de trabajar y generación de nuevas riquezas.

Estos momentos de mayor incertidumbre, de rápido crecimiento y de cambios a todo nivel: políticos, sociales, económicos, tecnológicos y de orden legal, en que actúan las organizaciones, conllevan a que las mismas puedan aprovechar estas situaciones para seguir aprendiendo y transformando en oportunidades los problemas que enfrentan. Los líderes actuales deben fomentar estas iniciativas en el contexto de sus organizaciones; en una perspectiva diferente, real e integral, descubriendo todas las variables que hagan posible el éxito y el de sus asociados, mediante estrategias de aprendizaje que promuevan el diálogo, ejercicios de discusión y de interpretación de sus realidades.

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 globales de clase mundial, Quinn (1997).

Se continúa investigando si existen realmente diferencias entre los estilos y filosofías de liderazgo utilizadas por los líderes de organizaciones exitosas, Goleman (2000), los autores Kouzes y Posner (1997), entre otros estudiosos del tema, se han encontrado con el hecho de que naturalmente los líderes muestran comportamientos bien diferentes; para ellos el liderazgo es un asunto de compromiso, de corazón.

En definitiva lo que se busca es establecer puntos de convergencia y de acercamiento sobre un tema, del cual existe información profunda y elusiva; tal como lo expresa (Gil'Adi, 1992)

Existe un gran interés alrededor del tópico, evidenciado por el aumento en el número de libros, artículos, análisis sobre el poder, el estudio de las características necesarias para ser un líder, cursos a todo nivel de instrucción, talleres de entrenamiento ejecutivo, conferencias, panfletos, etc. Pero no se trata de una moda. Es un problema muy serio e importante donde se reflejan desacuerdos sobre el modo de abordar el tema y cierta confusión en lo que respecta a las ideas fundamentales sobre liderazgo, poder, autoridad y gerencia (Pág. 28).

Los retos generados por los cambios de paradigmas en las organizaciones, se deben principalmente al hecho de que el entorno en que se desenvuelven, ha cambiado drásticamente.

Ahora bien, este cambio de paradigmas requiere de líderes que puedan adaptarse a estos nuevos entornos, donde la variable que sustenta su éxito estriba primordialmente en demostrarles verdadera confianza y compromiso a este nuevo trabajador, quien por la nueva relación en el contrato de trabajo, no tiene la garantía de poseer un empleo fijo, sino que además de trabajar en horarios bien flexibles, debe moverse fuera de sus fronteras locales para ofrecer sus servicios. Se necesita, por lo tanto, una nueva manera de gestionar las organizaciones, las cuales requieren de un nuevo tipo de liderazgo para enfrentar estos desafíos. Las personas que llegan a ocupar cargos donde lo que prevalece es la autoridad formal, sería también deseable, que desplegaran o utilizaran la autoridad informal, de manera tal que pudiesen con sus actividades de *influencia*, despertar o conseguir el compromiso de sus asociados por utilizar sus conocimientos en el alcance de los objetivos de las organizaciones donde prestan sus servicios.

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. Ante esta situación, se requiere entonces de líderes que no precisamente les digan lo que deben hacer en determinada situación, sino que orienten a las personas a enfrentar estos conflictos como consecuencia de los nuevos problemas, para los que generalmente no existen panaceas, y que por lo tanto, requieren asumir su responsabilidad por resolverlos.

En tal sentido, los líderes deberían 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. En este orden de ideas, el papel de los líderes debe estar acorde a las épocas en que viven, siendo flexibles para enfrentarse con éxito a los distintos entornos de este mundo en constante cambio.

La finalidad del liderazgo se relaciona con las actividades que promueven los líderes de estimular el pensamiento creativo y de estimular a sus asociados para que se dediquen a trabajar en los objetivos de manera excelente. Ello es posible, cuando sus asociados se sientan satisfechos e interesados, en la medida en que sus valores individuales coincidan con los que demandan y que guardan relación con las actividades que realizan. Este liderazgo será más efectivo cuando las necesidades de estos individuos, puedan ser cubiertas a través de un liderazgo basado en un genuino interés por atenderlas y preparándoles para que también trabajen por su propia satisfacción.

Las organizaciones del siglo XXI para abordar cambios y experiencias de renovación requieren la acción común de todos sus miembros y para lograrlo es fundamental la labor de alguien que abra el camino y oriente el esfuerzo de todos.

Se requiere de personas que entiendan la evolución tecnológica y su aplicación en la organización, que sean proactivas, que valoren y aprovechen el potencial de su gente; facilitando su progreso para afrontar y adaptarse a esas transformaciones.

Ante este contexto, es primordial el ejercicio del liderazgo. Por lo tanto, se hace necesario identificar el papel de los líderes en el siglo XXI. Para ello, se han considerado enfoques sobre prácticas que deben desempeñar los líderes, planteados por algunos estudiosos del tema.

Para Kets de Vries y Florent-Treacy, (1999) los líderes de mayor éxito deben cumplir cuatro tareas principales:

1. Presentar una estrategia convincente, con una perspectiva múltiple en cuanto a país, ambiente y función, que conecte a los empleados en una escala global.
2. Diseñar la organización de manera que cuente con las estructuras adecuadas para orientar la conducta de los empleados.
3. Inculcar entre el personal una mentalidad global, es decir, infundir valores que actúen como una suerte de adhesivo entre las culturas nacionales representadas en la organización.
4. Movilizar y motivar a las personas a actualizar su visión específica del futuro. (Pág. 17).

Kotter (1999) experto en temas de liderazgo, afirma que para liderar un cambio constructivo en una organización, se debe empezar por fijar una orientación en contraste con planificar y presupuestar, coordinar a las personas en contraste con organizar y dotar de personal, motivar a las personas en vez de controlar y resolver problemas, y crear una cultura de liderazgo.

Kouzes y Posner (1997) proponen cinco prácticas fundamentales del liderazgo ejemplar. En sus estudios determinaron que estos eran capaces de: Desafiar el Proceso, Inspirar una Visión Compartida, Habilitar a Otros para Actuar, Servir de Modelo, y Brindar Aliento.

El otro autor que presenta una propuesta bien iconoclasta acerca del papel de los líderes es Heifetz (1997). El utiliza el término “movilizar”, cuya inclusión en la literatura se debe a Vance Packard en 1962; Kouzes y Posner (1997), así como Heifetz (1997), sostienen que la tarea más importante de los líderes en vista de los desafíos de las organizaciones por los cambios de ámbito mundial en las sociedades, mercados y tecnología, es la de movilizar a todos los empleados de las organizaciones a enfrentar y a trabajar en la adaptación. Es decir, los trabajadores deben hacerse responsables, y no evitar, en trabajar en sus problemas. Posteriormente en otro artículo Heifetz y Laurie (1997): “ofrecen seis principios para liderar una labor de adaptación: Asomarse al Balcón, Identificar el Desafío de la Adaptación, Controlar la Angustia, Mantener una Atención Disciplinaria, Devolver el Trabajo a los Empleados y Proteger las Voces del Liderazgo que proviene de abajo”

Al estudiar lo planteado por estos autores, se pueden extraer los elementos comunes que presentan sus planteamientos, lo cual permite identificar que el papel de los líderes fundamentalmente consiste en *movilizar* a la gente; esto implica motivarlos, orientarlos e inspirarlos a afrontar sus problemas.

Esto exige que los líderes se conviertan en *coaches* y sirvan de modelo. Con referencia a esto, Casado (2000) señala:

Su papel será similar al del entrenador de un deportista. Preparar y poner a punto todos los músculos y recursos para lograr la victoria. En los momentos difíciles, el jugador girará su vista y esperará el consejo y ánimo para seguir luchando. Entonces, será cuando el líder deba ofrecer su mejor respuesta. (Pág. 87).

En los enfoques estudiados sobre el papel de los líderes destacan áreas importantes como el aprendizaje, ser agentes de cambio y enfrentar el stress. Los altos niveles de incertidumbre y cambios permanentes que caracterizan al entorno; generalmente ocasionan elevados estados de tensión y representan el contexto característico del siglo XXI, donde los líderes deben participar y ejercer su papel.

Este liderazgo emergente no debe estar representado sólo en los individuos que ocupan cargos en la cúpula de la organización o en los mandos medios, o aún incluso en supervisores de primera línea; sino que también debe ser responsabilidad de todos sus integrantes, sin considerar la posición que ocupan en la estructura organizacional, cualquiera que sea el diseño de arquitectura que estas utilicen. El papel de los nuevos líderes de este siglo, es el de guiar a sus asociados a enfrentar las situaciones que requieren adaptación y aprendizaje, para asumir con éxito estos nuevos y emergentes paradigmas. Deben ser capaces de conducirlos a establecer compromisos a través de sus

actividades, de manera de inspirarlos y promover en ellos, la necesidad de que asuman la responsabilidad por comportamientos de liderazgo, que no es otra cosa que convertirse en agentes de cambio, creando los ambientes propicios, para que este tipo de comportamiento aflore y los conduzca a trabajar en la solución de problemas que requieran de situaciones adaptativas. Este tipo de situaciones necesitan de un aprendizaje, que no sólo sirva para buscar soluciones novedosas, sino también para manejar con éxito el stress originado como respuesta a ello.

Es importante destacar el hecho de que *el liderazgo es situacional*. Es el contexto, en el que los líderes realizan sus actividades, que se puede entonces, ofrecer una perspectiva que los aglutine y que sirva de vía alterna para la consideración de buscar las cualidades deseables en un líder del siglo XXI.

Entre las conclusiones más resaltantes de esta investigación sobre el “Papel de los Líderes y nuevas tendencias del Liderazgo en el siglo XXI”, se pueden destacar los siguientes aspectos:

Existe una gran similitud entre los distintos autores consultados. A través del análisis comparativo de sus planteamientos, se observa el surgimiento de nuevos enfoques y posiciones bien definidas. A los líderes de este nuevo milenio, independientemente de su género, les corresponde enfrentar grandes retos, a fin de dar respuestas y aportar soluciones que satisfagan a los diferentes actores y sus necesidades. La incorporación de nuevos modelos de gestión, que promuevan la urgente necesidad en las personas con quienes se relacionan, de hacerse responsables de su propio aprendizaje, en la aceptación y manejo del cambio.

Las organizaciones han visto la necesidad de redimensionarse, incorporando nuevas estructuras más flexibles, de manera de adaptarse mejor a los entornos internacionales. Esta nueva forma de manejar las organizaciones, responde a la urgente necesidad de focalizar, definir y satisfacer los requerimientos de los clientes. La orientación que predicen las organizaciones del siglo XXI, de forma tal de no ser tan vulnerables, está basada en buscar la aceptación del público; para lo cual han desarrollado programas que las ayuden a ser vistas como verdaderamente responsables, en el cuidado del medio ambiente, y con altos niveles de valores éticos, en la forma de hacer negocios. Esta nueva dimensión sugiere para ellas, la necesidad de desarrollar un sistema de relaciones que incorpore en sus estrategias de negocios, a sus proveedores, gobiernos, clientes y miembros de la sociedad en general, bajo la concepción de socios estratégicos.

Los líderes del siglo XXI en cualquier tipo de organización e independientemente del cargo que ocupen, necesitan reinterpretar su papel tradicional. Con la eliminación de puestos de trabajo, lo cual ha incrementado altos niveles de desempleo, la pérdida de la relativa seguridad, de la cual gozaban los trabajadores en la década de los años ochenta; ha generado en ellos, una mayor necesidad de manejar la ambigüedad y la incertidumbre. Los nuevos trabajadores, para garantizar su permanencia y estabilidad laboral, requieren hacerse más responsables y preocupados por mantenerse constantemente actualizados.



Además de aprender a trabajar en equipo y manejar el distress, causado por esta nueva forma de trabajar. Donde no existe la posibilidad por parte de las organizaciones, de ofrecer un empleo de por vida. Se requiere entonces, de un proceso adaptativo.

En este sentido, resulta crucial el papel de los líderes, quienes deben a través de sus “actividades”, cooperar, para que los trabajadores, aprendan a aceptar estas nuevas realidades y a no evitarlas.

Los líderes del siglo XXI, también deben gestionar y tratar con trabajadores, quienes están más calificados técnicamente, que ellos mismos. Estos trabajadores, llamados trabajadores del conocimiento, usualmente sienten poco apego por las organizaciones para las cuales trabajan.

Entre las conclusiones que se desprenden del análisis comparativo, de los autores consultados, se observa una constante en los análisis de las investigaciones por ellos llevadas a cabo, y es el hecho de establecer una distinción clave, entre poder, autoridad, gerencia y liderazgo.

Algunos autores consideran a la gerencia y liderazgo como sinónimos; otros, como dos aspectos diferentes y existen estudiosos del tema que expresan que son complementarios. Resulta difícil llegar a un acuerdo definitivo, pero sí hay características que los distinguen. Sin embargo, se podría precisar que una persona, en algún momento puede asumir comportamientos de líder o de gerente. No obstante, el entorno del siglo XXI, gira alrededor de un enfoque superior, en donde la gerencia y el liderazgo son vistos como complementos. Más bien, dirigir las organizaciones del tercer milenio requiere seres integrales; es decir, se necesitan personas que sean emprendedoras, gestores y líderes. El ámbito empresarial de estos tiempos, no se privará de principios gerenciales, pero su orientación se focaliza en ejercer el liderazgo, pasando por una transición de Gestor a Líder. (Figura N° 1).

El uso del poder es un recurso de la autoridad formal, dado por el cargo o la posición, que es conferida a un individuo para que alcance determinados objetivos. La autoridad informal, es otorgada por las personas, quienes, a través de la influencia que ejercen los líderes sobre sus actitudes y conductas, aclaran y arrojan nuevas interpretaciones, de como los líderes con sus acciones se ganan la consideración, confianza, credibilidad y respeto de la gente. De manera que el liderazgo debe ser visto como algo distinto al papel que juegan y cómo son utilizados por los líderes, el poder y la autoridad.

En el ejercicio del liderazgo se ha estudiado la autoridad como un recurso para ejercerlo y también lo que se denomina liderazgo sin autoridad.

Haciendo comparaciones del liderazgo con autoridad o sin ella, se determina que ambos requieren de aprendizaje, porque la tarea del liderazgo consiste en planificar y dirigir los procesos de aprendizaje de la organización o de su comunidad.

Entre las características que los distinguen, se encuentran: El liderazgo con autoridad hace énfasis en la autoridad formal; atrae la atención en virtud de la posición y jerarquía; y está orientado a lo convencional o rutinario. En cambio, en el liderazgo sin autoridad, ésta última no es la base previa para ejercerlo, aunque la tendencia es ganarse y enfatizar la autoridad informal y acercarse más a las ideas, valores, hábitos, historia y expectativas de la gente. Además, atrae la atención por plantear situaciones perturbadoras y orientar hacia las interrogantes y cuestiones que es necesario afrontar.

Por ende, el liderazgo más bien se debe concebir como un conjunto de “actividades”, que tienen como objetivo, lograr que las personas enfrenten sus problemas, y no los esquiven, de manera voluntaria. Esto sugiere que los líderes deben trabajar con las personas, para que éstas aprendan a manejar sus problemas y buscar sus posibles soluciones; mediando para que los niveles de distress que el manejo del cambio produce, no desborde sus límites de aceptación. Esta postura, aclara y sugiere que el papel de los líderes en el siglo XXI, no es de resolver los problemas de la gente. Lo cual es una idea tradicional de lo que es liderazgo y del papel que cumplen los líderes.

Esto sobre todo es así, porque en situaciones de crisis, se tiende a delegar en una persona la solución del problema. Los líderes de este nuevo siglo, deben actuar de manera contraria, sobre todo cuando se trata de “estimular” a sus asociados en la solución de problemas difíciles, donde deben encontrar respuestas y soluciones a las situaciones planteadas. Para ello deben identificar y promover los procesos de cambios necesarios, infundir nuevos valores, movilizar y estimular a las personas al logro y alcance de la visión. Deben servir de modelo, controlar los niveles de distress, facultar a la gente y promover el autoliderazgo.

Otros autores, se inclinan por el cuidado que deben tener siempre presente los líderes, en cuanto a ganarse el respeto y la confianza de sus asociados, a través de la consistencia que debe haber entre sus acciones y sus palabras. Sin embargo, se observa de manera recurrente entre los autores investigados, que los líderes deben lograr resultados teniendo cuidado de no dejar de lado los valores éticos, aún cuando es un tópico que no había sido considerado o sobre el cual se había enfatizado poco en el pasado.

Hoy día aflora como una necesidad imperiosa, el hecho de que los líderes, buscando posibilitar y acelerar el proceso de adaptación al cambio, requieran crear ambientes que promuevan la participación voluntaria de sus asociados. Dichos ambientes deben favorecer las oportunidades de crecimiento y de desarrollo de todo el potencial de éstos.

En cuanto al desarrollo de las cualidades de los líderes, hay algunos supuestos, tales como: el hecho de haber sido expuestos tempranamente en sus vidas, a situaciones de desarraigo, de muerte de familiares, mudanzas o el haber nacidos primogénitos. En muchas ocasiones esas experiencias los han llevado a moldear su carácter; desarrollando en ellos la responsabilidad de hacerse cargo de sus vidas tempranamente. Estas experiencias de la infancia, les permiten desarrollar una madurez y un alto sentido por la responsabilidad de otros. Ellos al verse solos, han tenido que crecer y madurar más rápido, lo cual los ha

conducido a enfrentar y tener más éxito en las adversidades, que otras personas que no han tenido ese tipo de experiencia. Ello supone que han aprendido a manejarse en situaciones de incertidumbre y de riesgos; comportamiento que posteriormente, les facilita su uso en aquellas organizaciones, que trabajan en entornos de gran incertidumbre. A todo esto se añade, un crecimiento psicológico que refleja una gran madurez emocional y el desarrollo de una gran sensibilidad; lo cual contribuye a entender y aceptar, sin juzgar a priori, las personas con quienes trabajan.

En otro orden de ideas, se viene observando en las investigaciones, que los autores reflejan una mayor preocupación e interés por diferenciar el liderazgo que es ejercido por los hombres y las mujeres.

Los estudios del liderazgo se han centrado más en los hombres, fundamentalmente porque a lo largo de la historia, éstos predominantemente han asumido posiciones de autoridad; y las mujeres inicialmente se han caracterizado más por ejercer el liderazgo sin autoridad.

Las evidencias, sugieren que a nivel biológico, los hombres y mujeres, piensan, sienten y actúan de manera distinta. Las distinciones del liderazgo femenino y masculino también han considerado componentes psicológicos, sociales, educativos y culturales. Amén de estudiar estas diferencias y de cómo influyen en el liderazgo que ejercen, se viene observando y delimitando el campo de estudio, en función de cómo estos comportamientos son exhibidos en el ámbito organizacional. Las investigaciones arrojan datos muy interesantes por parte de los investigadores, acerca de si existen realmente diferencias entre el liderazgo masculino y el femenino.

Los estudios indican que las diferencias del liderazgo masculino y femenino, particularmente son un reflejo del desarrollo de los valores que se adquieren en la infancia. A los varones tradicionalmente se les educa - y ello principalmente se aprende a través de los juegos, con otros niños - a estimular, a reforzar el sentido de competencia y a no negociar la autoridad y el poder. Las mujeres en cambio, aprenden a utilizar el diálogo para resolver los conflictos, y están más dispuestas a compartir el poder y la información. En estudios, bien serios, acerca de estas diferencias y de cómo se forman estos valores durante la infancia y la adolescencia, se ha observado, como estos comportamientos se manifiestan en la adultez, sobre todo cuando un hombre o una mujer, por las razones que sean, emergen y actúan como líderes en sus respectivos contextos.

Generalmente cuando se abordan temas inherentes a las diferencias entre hombres y mujeres, se suscitan polémicos debates. Ciertamente existen diferencias, pero es importante que cada uno acepte su idiosincrasia. La idea no es copiar comportamientos, sino más bien propiciar procesos de aprendizaje, que deriven aportes tanto de hombres como de mujeres, los cuales son necesarios para la sociedad.

Aún cuando resulta bien difícil delimitar en una fórmula, el papel de los líderes en el siglo XXI, las tendencias del entorno en el que éstos se desenvuelven, sugieren que

el liderazgo debe ser visto como una “actividad”, que sucede cuando dos o más personas se interrelacionan.

El nuevo modelo económico y su marcada tendencia hacia lo global, hace pensar, sentir y actuar a los líderes, en escenarios donde los problemas locales son reemplazados por una atención más focalizada en lo internacional.

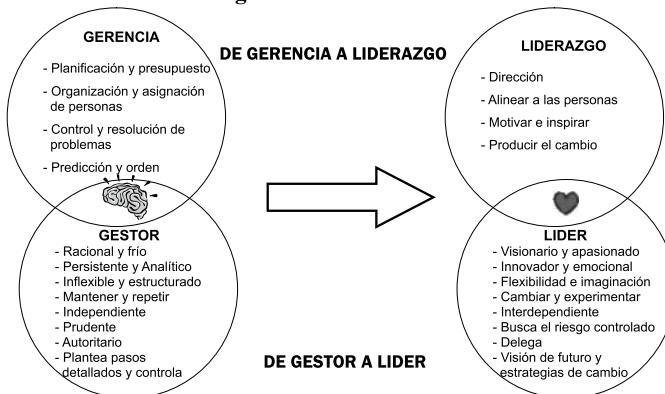
Ello sugiere que los líderes en este nuevo milenio, tienen que concentrar sus esfuerzos para atender con éxito estos desplazamientos, a gestionar el cambio y su adaptación, conjuntamente con sus asociados. Contribuyendo a movilizar su atención, en asumir la plena responsabilidad por la solución de sus problemas.

Para ello, se hace necesario contar con recursos humanos que acepten vivir en ambientes de incertidumbre o prepararlos para ello, ayudándoles con su ejemplo, a manejar con éxito las paradojas de este mundo en constante proceso de cambio. Ello implica que los líderes del siglo XXI, buscando aprovechar las oportunidades que se presentan en toda crisis, medien con sus asociados, en la conformación de equipos de trabajo, lo que conlleve a cambiar los modelos tradicionales de estructuras verticales de organización. La tendencia en las arquitecturas de las organizaciones, se centrará en estructuras más planas, con orientación al trabajo en redes, en virtud de los avances tecnológicos. La consecuencia que acompaña esta nueva forma de trabajar, necesariamente requiere de una mejor preparación de los recursos humanos de las organizaciones.

Estos deben mantenerse constantemente actualizados y deben orientarse a un modelo integrador de pensamiento analítico y manejo adecuado de las emociones.

En síntesis, el liderazgo será una “actividad”, que no sólo atañe a quienes ocupan cargos de gerencia, sino que estará repartido entre todos los miembros de una organización. En el fondo, toda persona que se incorpore en una organización, deberá tener siempre la disposición de tener más preguntas que respuestas y de aceptar el reto que esto supone.

Figura N° 1. SIGLO XXI



## BIBLIOGRAFÍA

- Blanchard, K. y Randolph, A. (1997): Empowerment. Tres claves para que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa. Colombia. Editorial Norma, S.A.
- Casado, J. (2000). El Directivo del Siglo XXI. Barcelona, España, Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Chibber, M. (1994). El Mahavakya de Sai Baba sobre liderazgo. Libro para jóvenes, padres y maestros. Ediciones Sai Ram, Argentina.
- Gil' Adí, D. (1992): El líder es el gran movilizador de los recursos administrativos, Revista Enlace Químico, No. 2, Caracas-Venezuela, enero-marzo, p. 27-32.
- Gil' Adí, D. (1997): Liderazgo: ¿Un dominio masculino? Dolmen ediciones, Santiago de Chile.
- Goleman, D. (2000): Leadership that gets results. U.S.A. March-April 2000, 78-90, Harvard Business Review.
- Heifetz, R. (1997). Liderazgo sin respuestas fáciles. Ediciones Paidós Ibérica, S.A., España.
- Heifetz, R. y Laurie, D. (1997). El trabajo del Liderazgo. En Harvard Business Review (1999). Liderazgo. Bilbao, Ediciones Deusto, S.A., p. 181-210.
- Kets de Vries, M. y Florent-Treacy, E. (1999): Los nuevos líderes globales. Colombia, Editorial Norma, S.A.,
- Kotter, J. (1999): La verdadera labor de un líder. Harvard Business Review. Ediciones Deusto, S.A. España.
- Kouzes, J. y Posner, B. (1997): El desafío del Liderazgo. Ediciones Granica, S.A., España.
- Quinn, R. (1997): Sabiduría para el cambio. Prentice Hall Iberoamericana, S.A., México.
- Senge, P. (2000): La danza del cambio. Editorial Norma, S.A., Colombia
- Tapscott, D. y Caston, A. (1995): Cambio de Paradigmas empresariales. MacGraw-Hill Interamericana, S.A.