

---

# El liderazgo compartido en la economía del conocimiento

Milagros Cano Flores\*, Juan Manuel Ortiz García\* y  
María Guadalupe Marinero Uribe\*\*

---

*No hay ningún lugar privilegiado en una mesa redonda, por lo que ninguna persona sobresale del resto. Así, los caballeros que se reunían a su alrededor eran todos iguales y no había ningún «líder» como los de tantas otras mesas medievales.*

*Robert de Boron*

## RESUMEN

La integración de grupos de trabajo es tan necesaria para el adecuado funcionamiento de las organizaciones como lo es la designación de la persona que oriente los esfuerzos de sus integrantes, con miras a lograr los propósitos previamente establecidos. En el marco de las fases del proceso administrativo resalta por su importancia la que es inherente a la dirección, dada la naturaleza del recurso en el cual se aplican las actividades que corresponden: el elemento humano, mismo que adquiere una complejidad similar a la del propio ser que lo posee. Un aspecto a considerar en cuanto a la figura del director de un equipo de trabajo es el liderazgo, característica humana que no necesariamente se encuentra ligada a la función del director, pero que resulta imprescindible que éste la posea si se desea obtener el éxito en las acciones emprendidas. El presente artículo muestra, a manera de reseña, algunos de los aspectos que consideramos de importancia en el conocimiento y comprensión del liderazgo aplicado a la organización productiva y la nueva organización basada en el conocimiento.

**Palabras clave:** Liderazgo, Organización, Administración, Equipo de trabajo y Conocimiento.

## ABSTRACT

The integration work group is as necessary for the proper functioning of organizations such as the designation of the person to guide the efforts of its members to achieve pre-established purposes. As part of the phases of the administrative process highlights its importance which corresponds to the direction, given the nature of the action in which they are applied corresponding activities: human resources, which, takes a similar complexity to the self that owns it. One aspect to consider, as to the figure of the director of a team is leadership, not necessarily human characteristic that is linked to the role of director, but it is essential that the securities if you want to get success in the undertaken actions. This article shows, by way of review some of the aspects we consider important in knowledge and understanding of leadership applied to the productive organization and the new organization based on

the knowledge.

**Keywords:** Leadership, Organization, Administration, Staff and Knowledge.

## I. INTRODUCCIÓN

A fin de satisfacer de una mejor manera sus necesidades, el ser humano ha conjugado sus esfuerzos con los de sus semejantes, dando paso con ello a la conformación de lo que hoy día conocemos como organizaciones. A lo largo de la historia, estos constructos humanos han tomado diversas formas y se les ha llamado de diferentes maneras: talleres artesanales, fábricas, empresas, organizaciones e instituciones, han sido algunas de las denominaciones que se han otorgado a estas entidades; caracterizadas por tres aspectos: están formadas por personas, tienen un objetivo común y requieren de una estructura sistemática que define y delimita el comportamiento de sus integrantes. (Robbins, 2004).

Organizaciones públicas, privadas y no gubernamentales, dedicadas a la educación, a la religión, a la política, a la economía y a la producción y comercialización de bienes y servicios, entre las más importantes, son claro ejemplo de cómo nuestras modernas sociedades se encuentran inmersas en el ámbito organizacional.

Para un adecuado funcionamiento, tendiente a satisfacer las necesidades humanas antes mencionadas, estos organismos han requerido del uso de recursos y herramientas, los cuales se han desarrollado a medida que la sociedad se ha ido modificando. Uno de los recursos de mayor importancia es sin duda el capital humano, dada su vitalidad y capacidad para poner en función al resto de los recursos que, sin esta intervención, permanecen inertes y, por lo tanto, improductivos.

En cuanto al aspecto instrumental, el adecuado manejo de las organizaciones ha requerido de la aplicación teórica de las disciplinas con ellas asociadas. En este tenor, las Ciencias Económico-Administrativas tienen preponderancia. En lo que respecta a la disciplina administrativa, la misma

---

\* Investigadores del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana. E-mail: mcano@uv.mx y jmortiz51@hotmail.com

\*\* Titulante de la Maestría en Ciencias Administrativas. E-mail: lupitamarinero@hotmail.com

ha representado y representa actualmente una herramienta indispensable para el desarrollo de las organizaciones.

A través de su proceso, es que se pueden establecer objetivos y metas así como las estrategias que se consideren necesarias para alcanzarlos; diseñar estructuras y establecer líneas de comunicación y niveles jerárquicos que permitan una adecuada toma de decisiones; la dirección de las competencias y esfuerzos humanos para que con el uso de los recursos disponibles, se contribuya al logro de los propósitos organizacionales; y finalmente, se analicen las funciones, actividades y procesos realizados y se refuercen los que se visualicen como adecuados o, en caso de ser necesario, se establezcan los mecanismos suficientes para redireccionarlos hacia el fin establecido.

En este considerando, la función del directivo de organizaciones debe orientarse a la creación de estructuras, la determinación de procesos y el encausamiento de comportamientos, ámbitos en donde puede y debe actuar si desea alcanzar el éxito en el logro de los propósitos institucionales previamente establecidos. Es precisamente en lo relacionado con la guía del comportamiento y esfuerzo humanos, donde la tercera fase del proceso administrativo –la dirección– tiene injerencia y donde el liderazgo juega un papel relevante.

El presente artículo expone algunas ideas sobre este fenómeno organizacional, centrando su atención en un estilo de liderazgo compartido basado en el conocimiento, y orientado hacia proyectos específicos, en donde se deja de lado la añeja idea de estructuras piramidales, en donde la distancia entre el primer nivel y la última casilla del organigrama es considerable, en cuanto a comunicación y participación en el logro de los objetivos y metas institucionales.

Con el propósito de contar con una mejor comprensión de dicho estilo, en el siguiente apartado se exponen los aspectos generales del liderazgo así como de los tipos hasta hoy identificados.

## **II. SOBRE EL LIDERAZGO**

No es noticia que sin una adecuada integración y coordinación, es difícil alcanzar un determinado fin. La integración de grupos humanos suele pasar por diferentes etapas hasta lograr una plena conformación. La formación con base en situaciones previas, la aparición de conflictos, la regulación y el desempeño de actividades, hasta culminar en la misma desintegración (Robbins, 2004), son etapas por las que generalmente todo grupo atraviesa.

No obstante la dinámica natural de este proceso de desarrollo grupal, es necesario que

exista la presencia e intervención de una figura directiva<sup>1</sup> que oriente el comportamiento de los demás integrantes del grupo, y que posea diversas capacidades –naturales y/o aprendidas– para lograr el adecuado encausamiento de las competencias y actitud humanas hacia el logro de los propósitos que se hayan propuesto. Esta figura es la del líder.

Mucho se ha hablado de la cualidad humana denominada liderazgo pero ¿cuál es el significado de este término? El diccionario de la Real Academia Española define al liderazgo (liderato) como la condición de líder o ejercicio de sus actividades, refiriendo el término liderar, principalmente, a la acción de dirigir o estar a la cabeza de un grupo, y al de líder como el dirigente o jefe de un grupo.

Con lo anterior, tenemos una aproximación a la comprensión de la acción de la palabra y de quien sustenta la cualidad que nos atañe. No obstante y para lograr una mejor comprensión, es necesario remontarse a la etimología del término líder. Al respecto, Landolfi (2008) nos ofrece un interesante análisis. A continuación presentamos algunos de los aspectos más relevantes del mismo:

1. Existen dos consideraciones etimológicas del término líder; una proveniente de la lengua latina y otra como un anglicismo, adoptada al español a través de un proceso denominado barbarismo.

2. Ambas etimologías, al parecer, tienen un antecesor común en la lengua indoeuropea mediante la partícula *leit*.

3. En cuanto a la consideración latina, líder podría encontrar su origen en la partícula *lid*, proveniente del latín *lis-litis*, cuyo significado es disputa<sup>2</sup>, querrela<sup>3</sup> o proceso, de lo que se puede derivar que el líder es quien inicia o se encuentra inmerso en un asunto relacionado con estos tres significados, con una postura activa mediante la cual se supone desea realizar algún cambio ante una circunstancia.

4. Con base en ello, podemos pensar a la palabra líder como alguien que tiene la capacidad de actuar con cierta lucidez para separar y distinguir las partes constitutivas de algo o de alguien, a fin de remover las que no son convenientes para su desarrollo y cuya presencia puede producir cierta queja o dolor. Aquí destaca la capacidad intelectual especialmente desarrollada para vislumbrar lo que ha de ser quitado o removido, lo que implica experiencia de la naturaleza del sujeto a liderar.

5. Para el caso de la etimología sajona, la palabra líder deriva del inglés *leader*, que en términos generales significa guiar por un camino, servir como

<sup>1</sup> De dirección en el amplio sentido de la palabra, no de la persona asignada organizacionalmente para cumplir con la función.

<sup>2</sup> De *dis* separar y *putare* podar o limpiar

<sup>3</sup> De *querela*, queja o lamentación.

indicador de ruta y ser un canal conductor para algo<sup>4</sup>. Su etimología proviene del inglés medio *leden* –al cual se le suma la partícula *er* que designa a quien realiza la acción que corresponde- que a su vez encuentra su raíz en el indoeuropeo *leit*.

6. Con base en lo anterior, puede entenderse al liderazgo como el acto de guiar para avanzar, acto que conlleva el conocimiento del camino por donde se desea avanzar y las cualidades de quienes recorren el camino.

7. Asimismo, concluye este autor que el liderazgo no es una actividad que imponga conductas desde el exterior de las personas, sino que, conociendo la naturaleza de las mismas, ha de estimularlos para cambiar todo lo que le impida desarrollarse como ser humano, lo cual puede entenderse desde la perspectiva individual, grupal u organizacional.

Considerando este análisis, podemos derivar que el liderazgo es una capacidad que debe tener una persona para orientar los esfuerzos de otros, a fin de que se pueda modificar la naturaleza de algo o de alguien, lo cual implica la acción de dirigir.

Por su parte, la palabra dirección hace referencia también a la orientación de un grupo hacia un objetivo determinado. De acuerdo a Veciana (2002, p. 15), se puede entender como "...un proceso dinámico de actuación de una persona (dirigente) sobre otra u otras (dirigidos) con objeto de guiar su comportamiento hacia una meta u objetivo determinados, a través de su prioridad de decisión que le confiere su posición de poder".

No obstante esta similitud, la figura del director no implica necesariamente que exista la capacidad de liderazgo. Un director, y sobre todo considerando la situación actual del contexto organizacional -tanto público como privado-, debe integrar en su repertorio intelectual y conductual, acorde a Puchol (2003), tres tipos de habilidades, a saber: comunicación, toma de decisiones y gestión. Es precisamente en el marco de esta última habilidad, siguiendo al mismo autor, donde se incorpora la función de liderazgo.

Dada la variabilidad humana y de las condiciones contextuales, es de suponerse que no existe una sola manera de aplicar esta característica a la función directiva, lo cual da pie a pensar en una clasificación de estas maneras de liderar.

### **III. SOBRE EL LIDERAZGO: SUS TEORÍAS, FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y ESTILOS**

En el marco de la naturaleza humana, mucho se ha debatido acerca de la influencia de dos ámbitos en

la formación y conformación de la personalidad: la herencia y el aprendizaje, es decir, la preponderancia de la incidencia de la genética o de la acción social en nuestro aprendizaje y, por ende, en nuestra formación como personas. Este debate ha permeado las diferentes disciplinas en su intento por comprender al ser humano, y el estudio del liderazgo como característica humana, no es la excepción.

Bajo este considerando, existen diferentes convenciones en cuanto a la concepción de esta capacidad humana para conducir a grupos, sobre todo en el ámbito organizacional. En estas convenciones quedan contenidas tanto las funciones que puede desempeñar el líder como las formas de ejercer dicha capacidad, sin dejar de considerar las teorías en las que se basan estas formas. A continuación y sólo con el fin de ilustrar, se presenta un resumen de estos tres elementos.

#### **III.1 Funciones administrativas del líder.**

En la acción directiva, sobre todo cuando esta converge junto con el liderazgo, se pueden encontrar diversos tipos de funciones a desarrollar. Lussier y Achua (2005) aluden que H. Mintzberg identificó diez roles o papeles -a los que denominó administrativas- que los líderes realizan en su intento de alcanzar los objetivos organizacionales previamente establecidos. Dichas funciones representan las actividades conductuales que usualmente predominan en el quehacer directivo orientado a alcanzar los propósitos organizacionales. Como punto de partida, define a la función como un conjunto de expectativas de la forma en que una persona se conducirá para desempeñar un trabajo.

Dichas funciones quedan agrupadas en tres categorías, a saber, funciones interpersonales, funciones informativas y funciones decisorias. El cuadro número uno presenta un breve resumen de la propuesta de Mintzberg.

<sup>4</sup> Concepto que se asemeja al de educación, derivado del latín *ducere* que significa conducir.

**Cuadro 1. Clasificación de las funciones administrativas del liderazgo**

<b>Función</b>	<b>Descripción</b>
<b>Interpersonal</b>	Son las que comprenden actividades de representación, de líder y de enlace.
De representación	Aquella donde los líderes actúan en actividades legales, ceremoniales y simbólicas en nombre de la organización o del departamento que dirigen. Firmar documentos, recibir a clientes, acompañar a visitantes, asistir a reuniones externas como representante y presidir reuniones y ceremonias, son ejemplo de este tipo de función.
De líder	Se refiere al desempeño de las funciones administrativas para la operación eficaz de la unidad de trabajo. Escuchar y entrenar, instruir y capacitar, y evaluar el desempeño, son actividades que integran esta función.
De enlace	Aquí los líderes interactúan con personas externas a la organización, creando una red de contactos para fomentar las relaciones y obtener información y aceptación.
<b>Informativa</b>	Comprenden acciones de supervisión, difusión y de portavoz.
De supervisión	Se refiere a las actividades de obtención y análisis de la información que se considere necesaria para detectar problemas y oportunidades, así como para comprender los sucesos externos a la unidad u organización. Lectura de documentos oficiales y publicaciones, coloquios y reuniones formales con gente interna y externa a la organización, y observación directa, son acciones que quedan comprendidas en esta función.
De difusión	En cuanto a esta función, el líder se encarga de enviar información al resto del personal de su unidad en la organización, clasificando y restringiendo la recibida de niveles superiores. Esta información puede ser transmitida de manera oral y/o por escrito.
De portavoz	Ésta se da cuando los líderes rinden informes a personas externas a su unidad tanto dentro como fuera de la organización. Reunión con el jefe para analizar el desempeño, aprobar presupuestos y negociar recursos; responder documentos oficiales e informar a dependencias de gobierno, son actividades que quedan comprendidas en esta función.
<b>Decisoria</b>	Éste tipo de funciones incluyen actividades de emprendedor, manejo de problemas, asignación de recursos y actividades de negociación.
De emprendedor	El líder innova e inicia mejoras con base en la información obtenida a través del análisis de situaciones observadas. Creación de nuevos productos y servicios, mejora de los ya existentes, idear nuevas formas de procesar productos y servicios y adquirir nuevos equipos, son ejemplo de esta función.
De manejo de problemas	Los líderes realizan acciones correctivas durante situaciones de crisis o conflictos. Atención de asuntos relacionados con huelgas sindicales, descompostura de maquinaria o equipo y demora en los procesos, son asuntos que el líder en esta función debe atender.
De asignación de recursos	El líder programa, solicita autorización y realiza actividades presupuestarias. Decidir lo que debe o no hacerse y en su caso en qué periodos, determinar necesidades y quién las presenta, y programar el uso de materiales y equipo son actividades propias de esta función.
De negociación	El líder representa a su unidad u organización en transacciones rutinarias y extraordinarias sin límites fijos. Como ejemplo tenemos el diseño del paquete salarial y de prestaciones para nuevos empleados, la negociación de contratos con la parte sindical, así como con clientes o proveedores.

Fuente: elaboración propia con base en la propuesta de Mintzberg presentada en Lussier y Achua (2005).

### III.2 Teorías

Aun cuando la forma de dirigir a grupos ha sido un tema de interés a lo largo de la historia, no es sino hasta principios del pasado siglo cuando se inicia su estudio formal; ello dio paso a la conformación de diferentes teorías sobre el liderazgo, teorías que se basan en la identificación de rasgos en las personas que habían logrado éxito en su actuar como líderes (décadas 20 y 30), en el comportamiento de los líderes en el trabajo (década de los 50), y en la consideración de las circunstancias donde los mismos actúan (década de los 70).

En este marco podemos identificar tres grandes ámbitos teóricos: Teoría de los Rasgos, basada en los atributos personales, Teoría del Comportamiento,

que considera el trabajo administrativo del líder y Teorías de la Contingencia, que toman en cuenta las circunstancias o variables situacionales donde los actores organizacionales representan su rol.

De este último ámbito se derivan cuatro modalidades: El Modelo de Fiedler, Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard, El Modelo de Participación del Líder expuesto por Vroom y Yetton, y finalmente el Modelo de la Trayectoria a la Meta propuesto por House.

A continuación, y con base en lo expuesto por Lussier y Achua (2005) y por Robbins y Coulter (2005), se presenta un cuadro resumen de las mismas.

**Cuadro 2. Teorías sobre el liderazgo**

Teoría	Características
<p><b>Teoría de los rasgos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se basa en el supuesto de que los líderes nacen, no se hacen.</li> <li>• A través de esta teoría se intenta determinar características distintivas que expliquen la eficacia del liderazgo.</li> <li>• Trata de identificar un conjunto de rasgos comunes que definen a los líderes exitosos, a través del análisis de rasgos físicos y psicológicos o cualidades como la estatura, la apariencia, la clase social, la estabilidad emocional, la facilidad de palabra y la estabilidad emocional.</li> <li>• No obstante las descripciones realizadas, fue imposible proponer un conjunto universal de características que resultaran comunes a todos los líderes competentes y que garantizaran el éxito del liderazgo.</li> </ul>
<p><b>Teoría del comportamiento</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las investigaciones sobre el liderazgo dan un giro y pasan del concepto de rasgos al del comportamiento de los líderes en el trabajo.</li> <li>• Aquí se intenta describir las diferencias en el actuar de los líderes eficaces e ineficaces en el marco de la naturaleza del trabajo administrativo desarrollado.</li> <li>• Para ello, considera la propuesta de las diez funciones administrativas de los líderes expuesta por Mintzberg.</li> <li>• Como resultado, no fue posible llegar a un acuerdo sobre cual era el mejor estilo de liderazgo para cada una de las situaciones.</li> </ul>
<p><b>Teoría del liderazgo por contingencia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La teoría del liderazgo pasa de la descripción de los rasgos y de la del comportamiento, a una teoría basada en variables situacionales donde el líder, los seguidores y la situación juegan un rol relevante.</li> <li>• Aquí se destaca la importancia de factores situacionales como el tipo de trabajo realizado, los ambientes interno de la organización y externo a la misma, y las características personales y culturales de los seguidores.</li> </ul>

<p><b>a) Modelo de Fiedler</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propone que el estilo de interacción del líder con sus seguidores, en conjunto con el grado en que la situación permite influir, inciden de manera importante en la realización efectiva de un grupo.</li> <li>• Identifica tres aspectos contingentes: Las relaciones entre el líder y sus seguidores; la estructura de las tareas y el poder de posición.</li> </ul>
<p><b>b) Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobrepone la actuación de los seguidores a la del líder ya que se centra en la disposición de aquellos, para lograr el éxito del liderazgo a aplicar.</li> <li>• Identifica los comportamientos relacionados con la tarea y los relacionados con las relaciones.</li> <li>• Propone cuatro estilos de liderazgo: información, venta, participación y delegación, mismos que relaciona, a manera de combinación, con cuatro etapas de disposición del seguidor.</li> </ul>
<p><b>c) Modelo de la participación del líder de Vroom y Yetton</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciona el comportamiento y la participación del liderazgo con la toma de decisiones.</li> <li>• Argumenta la adaptación de la conducta del líder con la circunstancia a fin de que refleje la estructura de las tareas que pueden ser rutinarias, no rutinarias o intermedias.</li> <li>• Se considera un modelo normativo dado que proporciona una serie de reglas que el líder debe seguir para determinar la forma y la cantidad de participación en la toma de decisiones de acuerdo con las diversas situaciones (cómo y con quién tomar las decisiones).</li> </ul>
<p><b>d) Modelo de la trayectoria meta de House</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afirma que una tarea básica del líder es coadyuvar con los seguidores en el logro de sus metas.</li> <li>• El líder debe proporcionar la orientación y apoyo necesarios para garantizar la compatibilidad de sus metas con los objetivos generales de la organización.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia con base en Lussier y Achua (2005) y por Robbins y Coulter (2005).

Si bien a la fecha no se ha logrado establecer la preeminencia de alguna de estas teorías, cada una de ellas aporta elementos para comprender la naturaleza del liderazgo y las distintas maneras de aplicarlo, maneras a las que se ha denominado estilos. A continuación, se presenta un breve resumen de estas formas de aplicación.

### **III.3 Estilos de liderazgo**

El liderazgo implica hacer que las cosas ocurran y que se hagan. Su responsabilidad requiere sostener e incrementar la motivación en el grupo de trabajo que comanda. "En una organización jerarquizada, el administrador nombrado puede dirigir, instruir o mandar, pero no existirá el liderazgo, a no ser que los subalternos tengan alguna opción para seguirle o no seguirle". (Rodríguez, 2005, p. 263).

Esta aseveración nos da la idea de que no todo director o administrador puede contar con características suficientes para orientar los esfuerzos de sus subordinados hacia el logro de los propósitos

que la organización, o parte de ella, se hubiera planteado.

De ello podemos derivar también que, con base en esa opción que tienen los subalternos para seguir al director, existen diferentes formas de aplicar las características propias de un líder. Al respecto, a la fecha y con base en las teorías de liderazgo y en las funciones que desarrollan los líderes en las organizaciones, se han detectado distintos estilos de liderazgo.

Considerando los enfoques de la administración a partir de que la misma toma un enfoque científico, podemos visualizar la derivación en dos estilos básicos de liderazgo: el primero centrado en el cumplimiento de la tarea (enfoque de la Administración Científica de Taylor) mismo que podemos denominar autoritario, y el segundo ubicado en la corriente de las relaciones humanas (a partir de los estudios de Hawthorne encabezados por Elton Mayo) que podemos pensar como participativo.

Bajo este considerando y tomando en cuenta la naturaleza de maduración de los colaboradores, Puchol (2003) nos presenta una propuesta de situaciones de compatibilidad o incompatibilidad que dan como resultado aspectos que inciden en el clima laboral. El cuadro número 3 representa el conjunto de estas situaciones.

A partir de los dos enfoques antes mencionados, se han desarrollado diferentes formas de visualizar la actuación de los líderes en el campo real de trabajo y con base en ello, hoy podemos identificar los siguientes estilos de liderazgo. El cuadro 4 nos presenta un resumen de dichos estilos.

**Cuadro 3. Teorías sobre el liderazgo**

Colaboradores	Líderes	
	Participativo	Autoritario
Maduros	1. Armonía	4. Conflicto
Inmaduros	2. Conflicto	3. Armonía

Fuente: Luis Puchol (2003).

**Cuadro 4. Estilos de liderazgo**

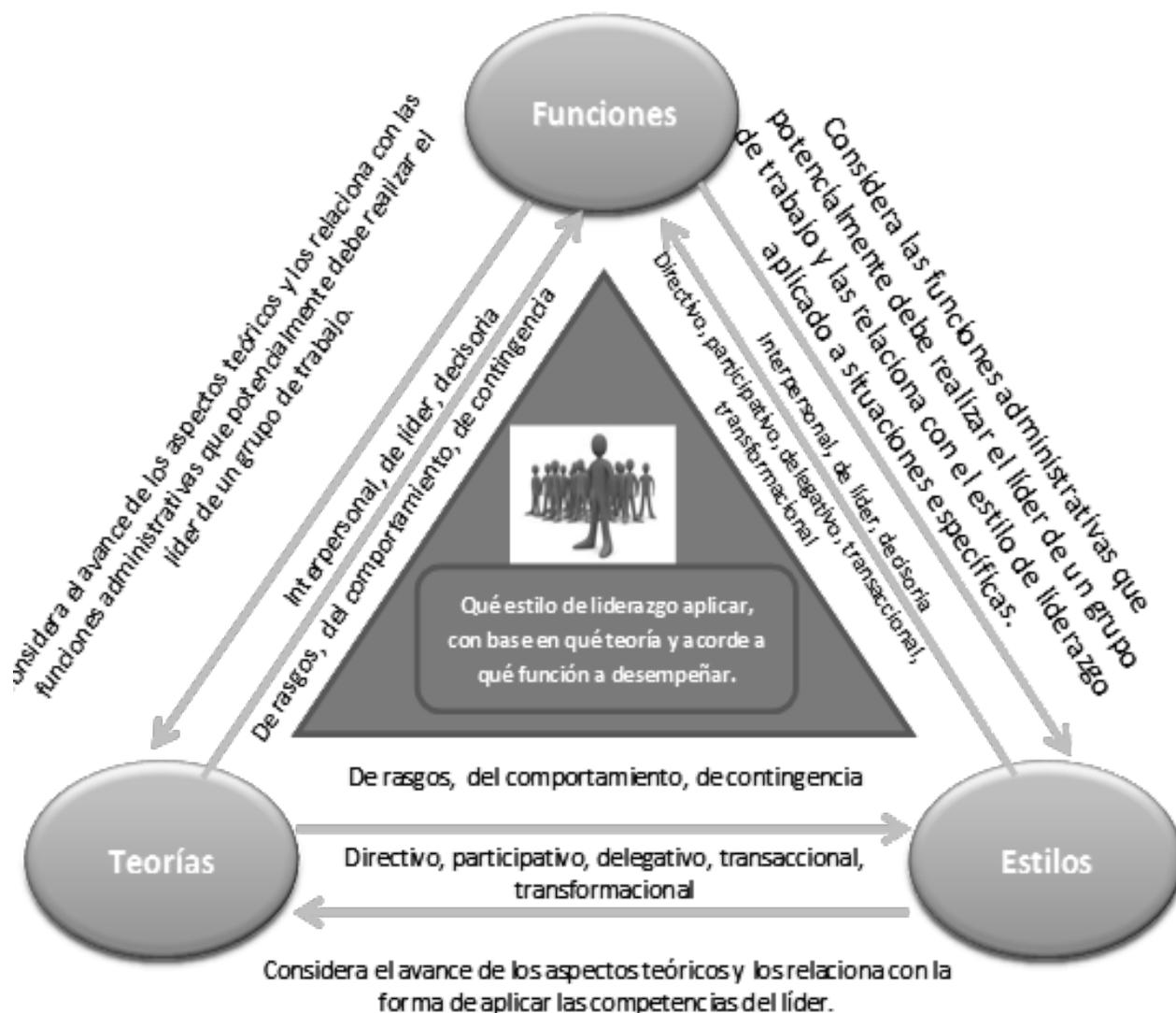
Estilos	Características
<b>Directivo.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se trata de un estilo en el que el líder toma las decisiones que considera pertinentes sin solicitar la opinión de sus colaboradores, dictando instrucciones detalladas que deben seguirse a la letra, seguidas por supuesto de una supervisión.</li> <li>• Es recomendable cuando existe escasez de tiempo.</li> </ul>
<b>Participativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contempla la solicitud del líder de la opinión, información y/o recomendaciones de sus subordinados.</li> <li>• Son los líderes quienes finalmente toman la decisión.</li> </ul>
<b>Delegativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El líder que hace uso de este estilo, cede a los subordinados la autoridad necesaria para realizar una tarea determinada o resolver situaciones problemáticas, sin su consulta.</li> <li>• Se requiere un grado de madurez y experiencia por parte de los colaboradores.</li> </ul>
<b>Transformacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como su nombre lo indica, está orientado a transformar a los subordinados, a través de la presentación de retos a vencer, por encima de sus necesidades e intereses.</li> <li>• Privilegia el desarrollo personal y profesional y el potenciamiento de la organización.</li> </ul>
<b>Transaccional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se basa en la motivación de los subordinados, a través del uso de estímulos (positivos o negativos) para el cumplimiento de las tareas organizacionales.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia con base en Lussier y Achua (2005) y por Robbins y Coulter (2005).

En el considerando que cada una de las funciones, teorías y estilos citados, han aportado al conocimiento y comprensión de lo que representa la competencia de dirigir con liderazgo a personas hacia la consecución de propósitos organizacionales, es posible concentrar los elementos en un modelo

tridimensional para el actuar de un líder en el contexto de la organización productiva. La siguiente figura presenta un modelo de integración, que consideramos debe tomarse en cuenta en cuanto al liderazgo de grupos se refiere.

**Figura 1. Modelo tridimensional de los elementos del liderazgo**



Fuente: elaboración propia, con base en diferentes autores.

#### **IV. UN MODELO A SEGUIR**

Una estructura organizacional se concibe como el marco de las autoridades, las responsabilidades y las comunicaciones que se dan en una entidad, en donde se definen los canales de comunicación y niveles de coordinación, abarcando desde las áreas principales hasta las secciones más pequeñas, definiendo las

relaciones que cada parte guarda con las demás y con el conjunto de la organización. Su forma es diversa, y se tienen estructuras de diferentes tipos: altas (verticales), planas (horizontales), funcionales, por producto, por proceso, por área geográfica, matricial o por proyecto, basadas en equipos, de calidad, etcétera.

Sin embargo, la actualidad en la que estamos inmersos y en la que influye no sólo el proceder individual sino organizacional, requiere de otro tipo de orden y de forma de guiar u orientar los diversos recursos (técnicos, económicos, materiales y humanos) hacia el logro de los objetivos institucionales. Se debe evolucionar hacia estructuras en las que el rango implica responsabilidad, mas no autoridad, y en las que lo importante no es mandar sino persuadir.

Es indudable que la organización tradicional del trabajo, a través de estructuras rígidas y de exceso de sistemas de control quedó atrás, se requiere del trabajo en equipo, multidisciplinario, de sistemas de just-in-time (justo a tiempo) y de círculos de calidad, como medios para mejorar la productividad. Se demanda una empresa flexible y adaptable a los cambios del entorno, con una estructura interna que le permita compartir el conocimiento, ágil, innovadora y con una amplia capacidad de respuesta.

Sin embargo, no es suficiente con *modernizar* la estructura a través de la aplicación de nuevas tecnologías, se necesita una adaptación de la gestión de las relaciones, procesos y transacciones a través de toda la organización (Ginige, et al., 2001). Hoy en día el discurso no es de ingeniería, sino de política, de culturas y redes, de coaliciones, de influencia de poder en vez de control, de liderazgo en vez de gestión (Handy, 1998).

Estas nuevas organizaciones requieren por tanto, más de líderes que de administradores o gerentes. Citando a Bennis (1990) podemos identificar la diferencia entre ambos:

- ✓ Los gerentes administran; los líderes innovan
- ✓ Los gerentes mantienen; los líderes desarrollan
- ✓ Los gerentes se enfocan en sistemas y estructuras; los líderes se enfocan en la gente
- ✓ Los gerentes dependen del control; los líderes inspiran
- ✓ Los gerentes preguntan cómo y dónde; los líderes preguntan qué y por qué
- ✓ Los gerentes tratan con el *status quo*; los líderes lo retan
- ✓ Los gerentes hacen las cosas bien; los líderes hacen lo correcto.

Con base en lo anterior, pensamos como respuesta, en la idea de un *liderazgo compartido en la economía del conocimiento*. El liderazgo compartido significa repartir las responsabilidades del gerente o ejecutivo entre dos o más personas; implica empoderar a individuos de todos los niveles y darles la oportunidad de participar en la toma de decisiones y de conducir a otros individuos y grupos hacia las metas establecidas.

“El liderazgo compartido promueve un

ambiente que responde con agilidad a lo nuevo. Promueve también un grado mayor de creatividad y racionalidad. Habilita a todos los individuos de la organización a probar sus ideas. El verdadero liderazgo compartido puede ocurrir en cualquier parte de la organización”. (Deiss y Soete en Reyes y Reyes, 2007)

Mas el liderazgo en una economía basada en el conocimiento, exige o requiere del desarrollo de nuevas habilidades orientadas a incrementar la flexibilidad, la agilidad o velocidad y el riesgo. De acuerdo a Citrin y Neff, (2000), hay seis cualidades que identifican al liderazgo en la economía basada en el conocimiento, y son:

- Obsesión por el cliente
- Construcción de una organización plana u horizontal e interdisciplinaria
- La gestión a través del modelo de negocios
- Generar una atmósfera positiva
- Fomento de la toma de riesgo
- Trabajar duramente

Estas nuevas estructuras organizacionales, son caracterizadas en su mayoría, por la implantación de: unidades de negocios o divisiones orientadas al mercado; equipos de trabajo semi-autónomos con un alto grado de independencia y responsabilidad; reducción en el número de funciones, con un énfasis en el trabajo en equipo; reducción en el número de niveles de gestión (estructuras planas u horizontales); otras opciones de formas de trabajo (horarios flexibles); habilidades múltiples y rotación, así como nuevas técnicas de medición. (Hernández-Renner, 2002).

Más aun, nuestra idea se orienta hacia un diseño estructural matricial o por proyecto, consistente en el desarrollo de funciones y actividades de distinta naturaleza. Es un diseño estructural que permite la integración y creación de comités o equipos de trabajo multidisciplinarios. Con este esquema, las organizaciones emprenden proyectos que les permiten ser más competitivas, al gerenciar los mismos recursos y por ende reducir costos.

En este modelo de economía, el conocimiento se considera como un activo valioso que debe ser gestionado y que constituye la clave para el éxito organizacional; donde cualquier tipo de empresa puede crear una ventaja diferencial sostenible con sus competencias basadas en el saber-hacer, las habilidades de creación, la experiencia en la resolución de problemas y la capacidad de innovación, esto es: en el conocimiento. (Boers y Stegwee, 1996).

## V. A MANERA DE CONCLUSIÓN

Una organización establecida de manera pública o privada, donde el ser humano satisfaga por medio de un esfuerzo conjunto, la necesidad de ser productivo

y funcional para sí mismo, para su organización y, por ende, para la sociedad a la que pertenece, será una persona que, como capital humano, le retribuirá por medio de sus conocimientos, habilidades, actitudes -entre otros elementos-, una productividad que potencializará los recursos de la propia organización a la que pertenece.

Por otro lado, la organización que diseña una estructura donde dirige los esfuerzos del capital humano, así como los recursos materiales disponibles para alcanzar los objetivos y metas deseadas de manera organizacional, puede, de manera conjunta, realizar acciones a través de un liderazgo compartido basado en el conocimiento, el cual permite vislumbrar las cualidades que la propia experiencia del equipo tiene dentro de la organización, así como de manera individual fuera de ella, con la finalidad de superar dificultades, arreglar inconvenientes y estimular cambios u orientarlos a una nueva meta innovadora en pro de la visión del futuro de la institución.

Este liderazgo compartido, permite trabajar en conjunto y permite escuchar, ver y reconocer las señales del grupo que se lidera tanto de manera conjunta como individual. Ejemplo de ello, es el empresario Carlos Kasuga Osaka, actualmente Presidente del Consejo Directivo de Yakult S.A. de C.V., empresa que vende más de un millón de unidades al día de su producto, por lo que es ejemplo de liderazgo empresarial. En una plática<sup>5</sup>, compartió una de sus técnicas, consistente en que una vez a la semana (los días jueves), dispone de su tiempo y del tiempo de uno de sus empleados (seleccionándolo a la salida del trabajo) para auto invitarse a cenar. Esto le permite conocer al empleado, a su familia -y que el empleado y la familia lo conozcan a él-, y, de manera íntima y directa, identificar las necesidades y deseos de la familia que indudablemente influyen en la percepción y quehacer de la entidad, traducido ello en los valores familiares que permean en la cultura organizacional.

Si hablamos de el liderazgo compartido basado en el conocimiento, se insertan muy bien estas incógnitas donde la pregunta "cómo soy" y cómo debo ser" van encaminadas a la autoexploración y reconocimiento de manera individual y grupal, lo cual nos permite saber con qué se cuenta (de manera tangible e intangible) para alcanzar los objetivos y por ende el éxito deseado.

Así como el director de escena, hace audiciones para el seleccionar el mejor reparto que actuará en su obra de teatro y le podrá dar lo necesario en escena, la selección del personal y el potencial del mismo deben de ser especiales, con la finalidad

de alcanzar los fines o propósitos que se desean, para los tiempos actuales y futuros. Mas para ello, el líder debe conocer a profundidad el libreto de su organización, saber cómo y en qué momento entra en escena cada uno de los integrantes, los estilos de liderazgo a emplear para cada uno de sus actores, de acuerdo a la función que les toca desarrollar. Porque no basta disponerse a sacar la espada de la piedra, como el rey Arturo, sino saber *qué hacer con ella*.

## REFERENCIAS

- Bennis, Warren G. (1990). *Why leaders can't lead*. Santa Mónica, California: University of Southern California.
- Boersma S. K. Th. y Stegwee, R.A. (1996). *Exploring the issues in knowledge management*. Recuperado el 15 de abril de 2012 de la página Web: <http://digital.library.unt.edu/ark:/67531/metaadc11040/m1/187/?q=%22University%20of%20North%20Texas%22>
- Citrin, James M. and Neff, Thomas J. (2000). *Digital Leadership. Managing 18*, 42-50
- Ginige A., Murugesan S. & Kazanis P. (2001) *A Roadmap for Successfully Transforming SMEs in to E-Businesses*, *Cutter IT Journal* , 14, 5, 39-51.
- Handy, C. (1998). *Understanding Organisations*. Londres: Penguin.
- Hernández Renner, Alejandro (2002). *Dirección estratégica*. Recuperado el 20 de abril de 2012 de la página Web: [www.knowledgBoard.com](http://www.knowledgBoard.com)
- Kinicki, Ángelo y Kreitner, Robert (2003). *Comportamiento organizacional. Conceptos, problemas y prácticas*. Edit. Mc Graw-Hill. México.
- Lussier, Robert y Achua, Christopher (2005). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Editorial Thompson. Buenos Aires, Argentina.
- Puchol, Luis (2003). *El libro de las habilidades directivas*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Reyes, M. y Reyes P. *Liderazgo*. (2007) Recuperado el 14 de febrero de 2012 de la página Web [www.icicm.com](http://www.icicm.com)
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2005). *Administración*. México: Editorial Prentice-Hall.
- Robbins, Stephen (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Prentice-Hall.
- Rodríguez, Joaquín (2006). *Dirección moderna de organizaciones*. México: Editorial Thompson.
- Veciana, José María (2002). *Función directiva*. México: Editorial Alfaomega.

<sup>5</sup> Conferencia acerca de la "Calidad y Productividad al estilo Japonés aplicada a la Pequeña y Mediana Empresa en México", impartida en la ciudad de Xalapa, el 24 de mayo de 2012.