



Ensayo original

LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO Y LA GESTIÓN EN LOS CONTEXTOS EMPRESA-COMUNIDAD

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP AND MANAGEMENT IN BUSINESS-COMMUNITY CONTEXTS

Reinaldo Ali Guerra Carballo¹

Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Caracas – Venezuela

RESUMEN

El liderazgo es la ejecución de un rol particular dentro de un grupo organizado, donde dicho rol se define esencialmente en función de la habilidad para influir en otros. De allí que los líderes son importantes para el desarrollo de las organizaciones en cualquier nivel y espacio, ya que estimulan las competencias actitudinales de las personas. Sin embargo, eso pasa por la conciencia que el verdadero líder efectivamente llega a serlo, sólo cuando sus seguidores dejan de necesitar su guía y se convierten en constructores de su propio destino. En tiempos de transformaciones tecnológicas, culturales, sociales y políticas es cuando converge el liderazgo, susceptible de ser analizado desde distintos puntos de vista. Ahora bien, en la medida que las empresas experimentan y aprenden, los líderes gestionan el impacto de estas transformaciones, sin olvidar que el caos y la incertidumbre son las condiciones determinantes en las organizaciones. Dentro de este contexto, existe una especie de convergencia en la cual las empresas que producen valor económico están centrándose por producir valor social, así como las organizaciones sociales que producen valor social están preocupándose por generar valor económico.

Palabras claves: liderazgo, gestión, acción comunitaria, empresas.

ABSTRACT

Leadership is basically the execution of a particular role within an organized group, where this role is essentially defined in terms of the ability to influence others. Hence, leaders are very important for the development of organizations at any level and space, since leading is stimulating people's attitudinal skills. However, that passes through the awareness that the true leader actually becomes one, only when his followers stop needing his guidance and become builders of their own destiny. Furthermore, these are times of technological, cultural, social, and political transformations; and it is in these circumstances where leadership must converge - susceptible to being analyzed from different points of view-. Now, as companies experiment and learn, leaders find it necessary to manage the impact of these transformations, without forgetting that chaos and uncertainty are the determining conditions in organizations.

Keywords: leadership, management, community action, company.

¹ ORCID 0000 0003 4042 1101

Correo electrónico: rag102003@gmail.com

Introducción

Cuando se define qué es liderazgo resulta importante distinguir entre los términos “líder”, “liderazgo” y “liderar”. Dilt (2010) establece una distinción entre cada uno de los términos, al mencionar que “Líder” es un rol en un sistema concreto, mientras “Liderazgo” se relaciona fundamentalmente con competencias y grado de influencia. La persona en ese rol puede poseer habilidades o no de liderazgo y ser capaz o no de liderar. Gran parte del liderazgo procede de personas que no son “líderes” formales. Así, “Liderar” es el resultado de desempeñar el rol de líder con las habilidades de liderazgo para influir sobre otras personas.

En su sentido amplio, el liderazgo puede ser definido como la habilidad de influir en otras personas para la consecución de algún objetivo. Es decir, el líder conduce a un colaborador o grupo hacia un determinado fin. En las organizaciones se suele decir que el “liderazgo” es lo opuesto a “dirección”. Mientras dirección se define por lo general como “conseguir que las cosas se realicen a través de otros”, en el liderazgo sería “lograr que otros realicen las cosas” (Dilt, 2010, p.22). Así, el liderazgo está estrechamente relacionado con motivar e influir en otros.

Sin embargo, los líderes no tienen influencia por el simple hecho de ser “gerentes” o “generales”. Se trata más bien de personas

comprometidas con una visión de futuro. Para Mas (2007) este compromiso requiere una combinación de modelos y competencias que permita manifestar de manera efectiva y ecológica las visiones que guían a quienes se comprometen con la transformación de su entorno. Estas competencias incluyen comunicación, interacción, gestión en el seno de cualquier organización, redificación y contexto social con el objetivo de encaminar a las personas hacia el logro de sus aspiraciones más elevada.

El presente ensayo abordará distintos enfoques sobre el liderazgo, su vinculación con la gestión, así como su influencia en los contextos empresa-comunidad.

Una aproximación al liderazgo social.

Al momento de considerar liderazgo como conducta y una relación dinámica en una situación dada, el tema puede comprenderse de diferentes maneras. Considerando dicho precepto, el liderazgo puede analizarse desde una perspectiva de grupo (Napier y Gershenfeld, 2006, p.176). Cuando se le asume desde este enfoque, cualquier miembro puede ser líder, convirtiéndose los actos del liderazgo en aquellos que ayudan al grupo a establecer objetivos, contribuir al logro de resultados, mejorar las relaciones interpersonales y colocar a disposición del grupo los recursos necesarios. Cuando se

replantea el liderazgo en función de la conducta entonces es difícil distinguir el liderazgo de la membrecía².

Para Napier y Gershenfeld (2006), la palabra liderazgo impide comprender los procesos de grupo, por lo que dicho término debería eliminarse. Pero, independientemente del término, tanto del liderazgo como de la membrecía, permiten un mayor entendimiento de los procesos y dinámicas de los grupos. Ahora bien, es posible que las acciones que requiera un grupo sean diferentes de las demandadas por otro, por lo tanto, la naturaleza y los atributos de las personas con influencias en los grupos serán diferentes. Además, existen variados factores que afectan al liderazgo: las metas del grupo, estructura, actitudes o necesidades de los miembros, así como las expectativas impuestas desde un ambiente externo (p.176). No obstante, el liderazgo se refiere a la ejecución de un rol particular dentro de un grupo organizado, y está definido esencialmente en función del poder o la habilidad para influir en otras personas.

Concebido como un rol, el liderazgo puede ser más o menos específico con respecto a la estructura particular de un grupo dado.

Ahora bien, un líder en un grupo no surge automáticamente. A medida que cambian los miembros, es posible que varíe el líder, o si el propósito o las actividades se modifican, el líder entonces también puede cambiar. Por lo tanto, el liderazgo implica adhesión, en la que una persona ejerce influencia o poder social y otros son influidos. Así, el liderazgo también se puede definir como la frecuencia con que un individuo puede identificarse en un grupo, alguien que influye o dirige las conductas de otros miembros del grupo.

Cuando la perspectiva se orienta hacia el enfoque funcional del liderazgo³, es pertinente preguntarse ¿Quién es el líder? ¿Es la persona con mayor capacidad de gestión en lo referente al trabajo o la que dirige el mantenimiento de lo socioemocional? Como suele ocurrir en la familia tradicional⁴, donde el padre es responsable del trabajo y la madre especialista socioemocional, en los grupos hay diversidad tanto para la realización del

² Para Naiper y Gershenfeld (2006) la membrecía es un concepto central al pensar en nosotros mismos, desde el nacimiento con la iniciación en nuestro primer grupo (membrecía familiar) y a lo largo de la mirada de membrecías que experimentamos en el curso de nuestras vidas. Entonces, la membrecía se refiere a la condición de ser miembro de un grupo, organización o entidad. En esencia, implica formar parte de un colectivo y, por lo general, conlleva ciertos derechos, responsabilidades y beneficios definidos por las

normas de un grupo. De allí que el grupo se percibe como el contexto en que se desenvuelve el individuo. La membrecía describe la calidad de la relación entre el individuo y el grupo.

³ Ver en Napier R y Gershenfeld M. (2006). El Liderazgo Potencial. En Grupos: teoría y experiencia. México: Editorial Trillas.

⁴ Ibíd. p. 181

trabajo como para los que buscan satisfacer las necesidades sociales y emocionales de sus miembros.

De ahí que en los grupos se generan uno o más líderes. De igual manera, cuando los líderes del grupo se enfrentan a una elección, la mayoría tienden a abandonar el rol instrumental en favor de la popularidad. La distinción entre el líder como posición y el liderazgo como rol funcional es importante⁵. Ahora bien, si cualquier miembro puede desempeñar funciones de líder, entonces ¿quién intentará influir en el grupo? Para Napier y Gershenfeld (2006) existen dos condiciones básicas para que un miembro tome la iniciativa de líder en el grupo: 1-. Debe saber cuál(es) elemento(s) se necesita, como información, opinión, estímulo; 2-. Debe sentirse capaz y seguro de desempeñarlas. Por lo tanto, antes de actuar, un miembro necesita haber diagnosticado la situación del grupo y determinar cuáles competencias se necesitan para seguir adelante; después, evalúa para comprobar si las tiene o no, así como si tiene la influencia y los recursos para actuar; por último, sopesa

las consecuencias y repercusiones de sus acciones.

Por otro lado, también surge la pregunta de quién intentará dirigir en el grupo. Se considera que depende de varios factores: importancia de la actividad, grado de coordinación que requiere la misma, habilidad para diagnosticar el entorno, capacidad para desplegar las competencias necesarias, posibilidades de éxito e inteligencia emocional para el manejo de los sentimientos de aceptación o rechazo personales (Napier y Gershenfeld, 2006, p.95).

Lo sustantivo de un líder se orientaría hacia la innovación, por el futuro y por las personas que lo secundan. Tal como lo afirma Mas (2007), liderar es desperezar las máximas condiciones de las personas. Sin embargo, eso pasa por la conciencia en torno a que el líder efectivamente llega a serlo, sólo cuando sus seguidores dejan de necesitar su conducción y se convierten en constructores de su destino. Los líderes son importantes para el desarrollo de las organizaciones en cualquier nivel y espacio, ya que son ellos los

⁵ Por un lado, los líderes pueden haber alcanzado sus posiciones de diversas formas: por elección oficial, por designación de alguna autoridad superior, por sucesión o adquisición de control. Sin considerar como ascendieron, sus posiciones les dan autoridad o influencia sobre los demás. Por el otro lado, se puede

afirmar que cualquiera que influya en el grupo es el líder, porque exhibe la conducta de liderazgo, es decir, la influencia sobre el grupo sin tener en cuenta la posición.

que pueden sembrar en las personas los valores y la visión del futuro (p.209).

Para Latouche (2012), el líder también se constituye como un “animal político”, en el argumento aristotélico, y lo es, no sólo en la medida en que vive en sociedad, sino porque posee una capacidad de lenguaje que le permite deliberar con sus semejantes, construir acuerdos y tomar decisiones en forma conjunta. Esta convivencia, se produce en el ámbito de la comunidad, siendo el resultado de la evolución ordenada y paulatina de los espacios de interacción humana.

En este sentido, el líder y los grupos emergen dentro de una comunidad política en la medida en que ésta les permite desarrollar acciones orientadas hacia la obtención de determinados fines a través de los cuales intentan alcanzar una idea del Bien, por medio de una praxis racional que aplica cada uno de ellos. Así, la comunidad proporciona la idea de un conjunto de personas que se vinculan entre sí a través de la acción y del lenguaje a los efectos de alcanzar la felicidad, por supuesto, en la medida que la felicidad de cada persona se hace equivalente con la de la

comunidad en su conjunto; de ahí que la vida humana es posible dentro de un arreglo colectivo determinado (p.141).

Por su parte Heifetz (2007), plantea la necesidad de considerar el rol del líder desde el trabajo adaptativo⁶. No dar respuestas, brindar soluciones o señalar el camino, sino estimular, motivar, organizar, orientar, focalizar la atención, apoyando a quienes enfrentan un desafío adaptativo⁷ generador de desequilibrio, a buscar la resolución de los conflictos internos y relacionales que éste conlleva y, por lo tanto, a restablecer su propio equilibrio, “no prescindiendo del apoyo que pueden brindar las figuras de autoridad, pero tampoco cayendo en la servil y desmoralizadora dependencia que tan fácilmente resulta de la aplicación del paradigma tradicional” (p.106).

Para Heifetz (2007), todo el énfasis en las figuras de autoridad para que estimulen, motiven, apoyen a las personas a que enfrenten, y a su vez, asuman sus propios desafíos adaptativos, en lugar de la perspectiva de respuestas y soluciones de parte de las figuras de autoridad, según el paradigma tradicional, es evidentemente

⁶ Para Heifetz (2007) el trabajo adaptativo es el aprendizaje requerido para abordar los conflictos entre los valores de las personas o para reducir la brecha entre los valores postulados y la realidad que enfrenta.

⁷ Los desafíos adaptativos constituyen motivos de desequilibrio personal o social cuyas causas son poco

conocidas o desconocidas, para las cuales tampoco existen soluciones conocidas, y tampoco es factible buscar que algún “experto” ajeno al problema en sí lleve a cabo algún tipo de trabajo técnico (p.106).

coherente con el empoderamiento, emancipación y madurez de las personas. Por lo tanto, no solo se aprende, sino que se puede dirigir el aprendizaje. La naturaleza ha dotado a los individuos con la capacidad de reflexionar sobre sus problemas y cambiar las respuestas ante ellos (p.106).

Liderazgo en el contexto comunitario.

El liderazgo es necesario en aquellas situaciones que requieren influencia y en la que los estilos de liderazgo tienen que ver con el nivel de transformación que el líder desea introducir. A cada nivel le corresponde un determinado estilo de liderazgo. En el camino hacia el estado deseado, el líder dirige su influencia hacia distintos niveles de aprendizaje y experiencias. Debe, por consiguiente, utilizar diversos estilos de liderazgo, en función de los objetivos o fase en que se encuentra el proyecto, así como el grado de proactividad o reactividad que este requiere (Dilt, 2010).

De allí que ese estado deseado al que la persona intenta pertenecer implica a menudo un cambio de paradigma. En este sentido, la gestión y el liderazgo están experimentando un cambio similar al que sacudió a la física a principios de siglo pasado, al transitar del modelo lineal newtoniano de causa-efecto a uno más global y profundo, basado en la relación entre el observador y lo observado.

De igual manera, la tendencia en las organizaciones actuales tiende a desplazarse de la gestión basada en una cadena de mando a otra basada en las relaciones comunitarias. Para Latouche (2012) la asociación en comunidades tiene una explicación práctica, permite resolver problemas que no se pueden atender de manera individual, incrementando el número de oportunidades y beneficios que están disponibles para los asociados.

Desde esta perspectiva, la vida humana se realiza dentro de ámbitos sociales diferenciados, suponiendo la existencia de creencias, valores, lenguaje que son comunes y que van a garantizar el establecimiento y mantenimiento de un proyecto dentro del cual la supervivencia y el bienestar de uno dependen del compromiso asumido por los otros dentro de la organización común. En este sentido, se resalta el rol que cumplen las organizaciones en la construcción de un espacio público para la cooperación, en el cual los sujetos pueden realizarse en término de sus potencialidades (Latouche, 2012).

Esta mirada nos acerca a la organización y a la transformación de la vida comunitaria en el espacio público, donde los problemas individuales se convierten en causas comunes y donde lo colectivo se hace presente. Esto nos otorga expectativas en el ejercicio de la libertad de acción dirigida a la intervención

en el mundo social y en el potencial transformador del liderazgo para modificar el devenir de la sociedad contemporánea.

Ahora bien, frente al paradigma tradicional del liderazgo que enfatiza la prominencia, influencia y el poder del “líder”; Heifetz (2007) propone una alternativa paradigmática que denomina “desafíos adaptativos”, constituyendo motivos de desequilibrio personal o social cuyas causas son desconocidas y para los cuales tampoco existen soluciones preestablecidas. Frente a los desafíos adaptativos, Heifetz plantea que el re-establecimiento del equilibrio personal y social sólo puede ser logrado a través de lo que denomina “trabajo adaptativo”, el cual requiere de un cambio de valores y creencias. Sin embargo, surge la interrogante a partir del planteamiento de Heifetz (2007) ¿Cómo se pueden solucionar los asuntos en disputa o fortalecer los vínculos que mantienen juntos a los implicados, de modo que soporten el estrés de la resolución del conflicto? Para clarificar una situación, se necesitan variados puntos de vista, hay que realizar un examen de la realidad, un proceso no exento de valores. Los valores se conforman y perfilan en la fricción con los problemas reales, las personas interpretan sus problemas en función de los valores que sustentan. Diferentes valores arrojan luz sobre distintas

oportunidades y facetas de una situación. Para Heifetz (2007, p.107) el efecto es importante, la inclusión de perspectivas axiológicas puede ser esencial para el éxito adaptativo. En todo caso, la tarea más difícil y valiosa del liderazgo puede ser la de diseñar una estrategia que promueva el trabajo adaptativo.

En este sentido, el establecimiento de un nuevo paradigma del liderazgo vinculado con el contexto social y sus relaciones empresa-comunidad, bien podría conducir a una transformación de la sociedad y de sus formas de hacer transacciones. Así mismo, en la medida que la globalización aumenta sus riesgos civilizatorios, ecológicos y tecnológicos que comportan el crecimiento económico y el surgimiento de nuevas formas de exclusión social, es necesario enfocar nuestros esfuerzos hacia “la transformación de esa relación de dominio o de autoridad habitual... que no es un acontecimiento nimio, sino revolucionario. Incluso la idea misma de que esa transformación pueda lograrse supone un importante desarrollo intelectual, económico y social” (Heifetz, 2007, p.108).

El pensamiento estratégico en la gestión de la organización.

Al reflexionar sobre el liderazgo y su vínculo con la empresa y comunidad, surge el

pensamiento estratégico como un proceso de razonamiento acerca de problemas complejos y de medios para lograr una meta (Castañeda, 2001). Es un estado de conciencia, actitud y cultura orientada a ser proactivos, que se adelanta al futuro para alcanzar una comprensión más global de la organización (Vivas, 2001). En este sentido, lo antes expuesto conduce a ubicar el pensamiento estratégico como un proceso analítico e intuitivo, más humano que técnico. Por lo tanto, es un hábito que permite observar la realidad desde una perspectiva distinta, donde el entorno debe ser visto como parte de un sistema complejo (Jatar, 2000).

De hecho, el pensamiento estratégico puede considerarse como el dispositivo que define el futuro por alcanzar y la senda a seguir para lograr una meta de la mejor manera posible, a través de un conjunto de elementos presentes en la empresa. Para Mas (2007) una empresa independientemente de su modalidad (cooperativas, emprendimientos, pequeñas y medianas empresas, sociedades mercantiles, industrias) para cual fue concebida, es una organización, donde esos elementos constituyentes deben servir de soporte a su sustentabilidad al momento de ser gestionada.

Los mismos fundamentan su filosofía de gestión⁸ y está integrada por la declaración de la visión y misión organizacional, estructura, procesos, proyectos medulares, competencias de los miembros, valores, liderazgo con actitudes gerenciales y estrategias.

La estrategia debe estar implícitamente en la mente del líder, considerada como una perspectiva integrada, con un sentido de dirección a largo plazo y una visión del futuro de la organización. Esto aplica cuando en las etapas iniciales de un negocio son necesarios un liderazgo creativo y una visión estratégica para establecer una dirección adecuada en momentos difíciles o situaciones de reconversión económica. Estos contextos dinámicos deben ser gestionados por un líder transformador (Mintzberg et al, 1999).

Gestión moderna y liderazgo emergente en el contexto empresarial.

Ahora bien, se viven tiempos complejos. No solo para emprender un negocio o administrarlo, sino prácticamente para realizar cualquier actividad humana (Rodríguez y Ojeda, 2015). Son tiempos complicados por razones muy diversas, pero

⁸ Para Muñiz (2003) es un sistema de valores y creencias de una organización. Por lo tanto, está compuesta por una serie de principios que se basan en saber quiénes somos y en quién creemos, es decir, en

ideas y valores que son los preceptos, así como en conocer cuáles son los compromisos y responsabilidades.

también interrelacionadas⁹. Son tiempos de transformaciones resultantes de innovaciones tecnológicas, culturales, sociales y políticas. El mundo se ha convertido en una madeja impenetrable de diversas maneras de mirar la realidad, y por lo tanto, de concebir lo que el mundo debe ser, de encuentros y desencuentros a veces predecibles, otros sorprendentes. Es en estas circunstancias donde debe converger el liderazgo; inagotable, susceptible de ser analizado desde distintos puntos de vista y la gestión.

En este contexto la gestión de siempre está amenazada¹⁰, la urgencia de la internacionalización, innovación disruptiva, pérdida de talento, imperiosa necesidad de aprender a establecer una mejor relación con la gente y una responsabilidad social empresarial para modelar el entorno sin alergia a la política es inevitable en países como Venezuela. “Adoptar las mejores

prácticas” ha sido por décadas una máxima de la buena gestión. La complejidad de los mercados actuales con una intensa competencia condena a muerte esa vieja exigencia.

El reto de hoy se plantea en términos de develar cuál es la mejor praxis posible, entonces, abrirse a la noción de “mejores praxis posibles” es indispensable para que exista innovación. En este sentido, innovar equivale a experimentar y aprender, las cuales se constituyen en las claves del emprendimiento; esto sin olvidar que el caos y la incertidumbre son, y seguirán siendo, las condiciones determinantes de las formas de organización diseñadas para identificar y aprovechar oportunidades de negocio (Rodríguez y Ojeda, 2015, p.20).

Así mismo, los modelos de negocios experimentan transformaciones, pues los consumidores disponen de una creciente

⁹ Ries (2011) describió un renacimiento empresarial sin precedentes en el mundo, pero por cada éxito hay muchísimos fracasos: productos eliminados de los estantes semanas después de ser lanzados al mercado, nuevas empresas tecnológicas que aparecen con mucha publicidad y son olvidadas meses después, nuevos productos que nadie usa y mueren en su nacimiento. Según Nanda y Ghosh (2014), alrededor del 75 por ciento de las nuevas empresas innovadoras fracasan. Para Ries (2011) y Blank y Dorf (2012) ese desperdicio de tiempo, pasión y conocimiento es una consecuencia de usar el paradigma de la gerencia tradicional en las nuevas empresas. Para Rodríguez y Ojeda (2015) la gerencia tradicional no funciona cuando se intenta gestionar una empresa naciente en un entorno incierto. En los próximos años, los emprendedores y gerentes exitosos serán aquellos que empleen métodos de

experimentación continua, no los que primero planifican y luego ejecutan.

¹⁰ Según Blank (2013) hasta hace pocos años existían dos premisas para gestionar una empresa emergente: 1-. Adoptar las herramientas de la gerencia tradicional; 2-. Aprender haciendo. El reconocido éxito de la gerencia tradicional en el siglo pasado generó una abundancia de materiales sin precedentes. Tanto así que muchas empresas emergentes, incluso aquellas que surgieron de incubadoras tecnológicas, seguían el paradigma de la gerencia tradicional para avanzar, aunque resulten poco útiles para manejar el caos y la incertidumbre. Por ello muchos emprendedores prescriben procedimientos y resultados esperados con exageración (previsiones, productos, planes de negocios, estrategias) para algo tan impredecible como es una empresa emergente.

gama de opciones para satisfacer sus necesidades; en la que la tecnología de la información y comunicación evolucionan aceleradamente, así como los movimientos sociales y políticos generan entornos hostiles y desafiantes.

Dentro de este contexto, en la medida que las empresas se transforman y evolucionan, los líderes se ven en la necesidad de gestionar el impacto de estos cambios sobre los sistemas de valores, creencias de la organización y de los individuos que la componen. Cada vez más, los líderes deben reorganizar sus actividades alrededor de: 1-. Coordinación de personas con culturas y antecedentes distintos; 2-. Realización de valores como “calidad”, “atención al ciudadano”, “poder para el empleado”, entre otros (Dilts, 2010, p.163). Ello conlleva la exigencia de un conjunto de nuevas competencias y conocimientos relacionados con la comunicación, normas de grupos, toma de decisiones; así como la gestión de creencias y valores.

Para Dilts (2010), cada una de estas cuestiones relacionadas con creencias y valores requiere de una gama de competencias asociadas al liderazgo. Dichas competencias están básicamente vinculadas con la percepción y la gestión de contextos en transición. Las más comunes incluyen la

capacidad de redefinir, re-encuadrar, contextualizar, adoptar diversas perspectivas y ampliar el espacio perceptual para poder aportar significado a situaciones concretas. Las divergencias entre los tipos de competencias requeridas y las cuestiones que se suscitan dentro de los contextos de transición se hacen más profundas según la función que desempeñen cada una de ellas (p.165).

Así mismo, las creencias y los valores del líder influirán sobre su modo de gestionar a un grupo o una situación. Creencias y valores en una persona determinan con relativa frecuencia lo que elige como realidad en las diversas fases de un proyecto, así como el modo en que interpreta los indicadores de comportamiento, metamensajes, supuestos y dinámicas de grupo.

Lo planteado establece que no existe una manera exclusiva de liderar a un grupo. Cada estilo de liderazgo estimula diferentes dinámicas en cada miembro de un sistema. Dilts (2010) identifica dos clases fundamentales de liderazgo: transaccional y transformacional. Los líderes transaccionales tienden a orientarse básicamente hacia la acción, mientras que los transformadores se inclinan a utilizar un nivel de visión más elevado. Algunas situaciones de liderazgo requieren el desarrollo de competencias

transaccionales, mientras que otras precisan de procesos fundamentalmente transformadores.

La empresa y su conexión con la comunidad.

Al mismo tiempo, para Austin (2006) en la gestión moderna existe una especie de convergencia en la cual las empresas que producen valor económico están también centrándose por producir valor social, y las organizaciones sociales que producen valor social están preocupándose por generar valor económico¹¹. Al respecto, hay suficiente información acerca de la generación de valor económico a partir de fuentes de valor social. Esto se percibe en el campo del mercadeo de causas sociales, en el cual una empresa se asocia con una organización específica de la sociedad, de tal forma que un porcentaje del precio que se paga por el producto se dona a “la causa” (Austin, 2006, p.54).

Otra fuente de valor se encuentra en las relaciones externas. Si una empresa invierte en su comunidad, tendrá de alguna forma, una relación más positiva con el entorno (Austin, 2006, p.57). En algunos casos la comunidad puede llegar a proteger a la empresa, evitando que terceros le occasionen daños. También son importante las relaciones con el sector

político; en este caso se trata de realizar inversiones sociales que generan valor político que le interesa al sector público como infraestructuras, atención médica, entre otros. Cuando se realizan estas acciones se genera buena voluntad, pues la empresa es evaluada positivamente por un sector que puede tener un gran impacto sobre el negocio, lo cual ayuda a desarrollar relaciones positivas y un trato preferencial.

En estas relaciones, surge un elemento adicional en el cual lo social y lo económico se integran en la búsqueda de la sostenibilidad. Es un movimiento que integra a los sectores de bajos ingresos y sus transacciones en el mercado. Para Austin (2006), muchas empresas que han concentrado su atención en los estratos A, B, y C; están tratando de atraer a los sectores D, E y F o sectores de bajos recursos como consumidores, proveedores o empleados. Esta es una de las expectativas para la empresa, pero también implica un cambio social.

Vale acotar que una empresa no es sostenible si su entorno está destruido, sin poder adquisitivo, ni infraestructuras y sin normas. En estas condiciones todos los costos de

¹¹ Para Austin (2006) se pueden distinguir varias etapas en las iniciativas sociales, desde desarrollar la empresa como unidad productiva, sin prestar mayor atención a los problemas sociales, hasta integrar lo

social y lo económico, tratando de atraer a los sectores de menores ingresos como consumidores, proveedores, codueños o empleados.

transacción y operación aumentan. En un mundo mucho más exigente y competitivo, ese “costo país” será una desventaja importante. Desde el punto de vista del largo plazo, tiene sentido invertir en mejorar el entorno. Además, si la gente de escasos recursos no mejora su calidad de vida, aumenta el riesgo político, de reacción negativa hacia el sector empresarial. En este sentido, la inversión social representa una estrategia de mitigación del riesgo¹² (Austin, 2006, p.58).

De hecho, aún si el gobierno logra ser más eficiente, la complejidad de los problemas socio-económicos y ambientales va más allá de sus propias capacidades. Los liderazgos emergentes, la capacidad institucional y los recursos organizacionales que se necesitan para resolver los problemas actuales están fuera del alcance de cualquier sector; por lo que se necesita unir capacidades para buscar soluciones novedosas. De ahí la necesidad de una colaboración intersectorial, tanto en lo económico como en lo social.

Una reflexión en tiempo de transformaciones

En resumidas cuentas, enfrentar los acelerados cambios e incertidumbre, tanto en el contexto empresarial como comunitario es un dilema para la sociedad venezolana en el Siglo XXI. La necesidad de mayor flexibilidad para conseguir mayor competitividad en las empresas conduce a romper estructuras y paradigmas tradicionales en el mundo de los negocios. Así mismo, el liderazgo en proceso de transformación se convierte en una función redistributiva, colectiva y constante en lo comunitario. De allí la importancia de considerar las tendencias en un mundo fragmentado.

Para Bas (2013) las tendencias económicas a tener en cuenta de cara al siglo XXI destaca cuatro puntos centrales: el primero corresponde a un proceso de “computarización total” del hogar, trabajo, ocio, relaciones interpersonales y gestiones económicas, es decir, la computarización absoluta de lo cotidiano en las sociedades desarrolladas. Segundo, se prevé la recuperación de la iniciativa individual, la autogestión colectiva como elemento central

¹² Según Austin (2006) al participar en lo social no por necesidad sino porque es una oportunidad de generar valor para la empresa, un empresario inteligente siempre estará buscando innovaciones para generar más valor. No hay incompatibilidad entre cumplir la responsabilidad con los accionistas y realizar

inversiones estratégicas en el sector social usando los recursos de la empresa, sus capacidades, conocimientos técnicos, infraestructura, sistemas de distribución, red de contacto, capacidad de comunicación, todas las cosas que hacen exitosa a una empresa.

en la promoción del cambio a través de la innovación, participación colectiva y acción civil en un entorno de globalización. Tercero, tendencia a la desigualdad a escala global entre países o colectivos sociales y a la polarización social al que se une desigual acceso a los medios básico de supervivencia (alimentación, salud) y a todos aquellos medios que estimulan el desarrollo (educación, información) incluyendo los derivados de las tecnologías de la información y comunicación. Cuarto, la posibilidad del incremento de la conflictividad de raíz económica con repercusiones globales (p. 139-140).

De allí que las transformaciones previstas con sus repercusiones en Venezuela implican un

mayor compromiso de los líderes para acompañar y guiar a las personas hacia un futuro promisorio tanto en las empresas como en la comunidades. Ahora bien, se considera posible otras tendencias alternativas a las descritas, donde es muy probable que surjan iniciativas alternas como empresas socialmente responsables, empresas emergentes, emprendimientos, cooperativas comunales y nuevos sistemas de intercambio económicos originados de la sustitución del dinero en comunidades locales. A estas tendencias alternativas se les atribuye un papel central en el cambio social y el desarrollo económico (Bas, 2013, p.145).

Referencias

- Austin, J. (2006). *La iniciativa social no es otra moda, produce beneficios*. Entrevista en Debates IESA. Vol., N° 4, octubre-diciembre 2006.
- Bas, E. (2013). Megatendencias para el Siglo XXI. México: Fondo de Cultura Económica.
- Blank, S y Dorf, B. (2012). The startup owner´s manual. Pescadero: K&S Ranch Inc.
- Castañeda, L. (2001). Pensar, tarea esencial de líderes y gerentes. México: Ediciones Poder.
- Dilts, R. (2010). Liderazgo creativo. Ediciones Urano, Barcelona: España.
- Heifetz, R. (2007). El gran desafío del liderazgo: rechazar respuestas fáciles, reducir la dependencia y estimular la libertad responsable. Paidós, Barcelona: España.
- Jatar, J. (2000). El pensamiento estratégico y el mercado laboral. Venezuela: Fondo Editorial Tropykos.
- Latouche, M. (2012). Un dilema originario sobre el problema de la construcción del ámbito cooperativo. En de la Modernidad. Revista Latinoamericana de Estudios Avanzados. N° 34-35. Caracas, junio-julio 2012.

- Mas H., J. (2007). El liderazgo en la empresa endógena. En Desarrollo Endógeno. Cooperación y competencia. Editorial Panapo de Venezuela.
- Mintzberg, J, Ahustrand, B y Lambel, J. (1999). Safari a la estrategia. Argentina: Editorial Granica.
- Nanda, R y Ghosh, S. (2014). Venture capital investment in the clean energy sector. Harvard Business School Technical. Note 814-052.
- Napier, R y Gershenfeld, M. (2006). El Liderazgo funcional. En Grupos: teoría y experiencia. 3^a ed. México: Trillas.
- Ries, E. (2011). The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. Nueva York: Crown Business.
- Rodríguez A y Ojeda E. (2015). Experimentar y aprender: las claves del nuevo emprendimiento. En Debates IESA. Vol., N° 3, julio-septiembre 2015.
- Vivas, R. (2001). Gerencia y pensamiento estratégico. Universidad Rafael Belloso Chacín, Venezuela.