

## **Liderazgo transformacional en las organizaciones. una mirada desde la complejidad**

### **Transformational leadership in organizations. A look from the complexity**

#### **RESUMEN**

Los cambios acelerados, en conjunto con la crisis económica, política y social que viven las empresas hoy día, exige a los gerentes repensar sobre el liderazgo, comprobando la validez, aplicación, así como la utilidad de las concepciones existentes en la búsqueda de respuestas, reconociendo la actuación de los demás e involucrándose en las tareas de forma común para así redirigirse hacia un camino adecuado en el ámbito de las organizaciones y de la sociedad en general. Desde este contexto, se presenta el liderazgo transformacional, el cual constituye un fenómeno fundamental en la evolución de la sociedad humana y por consiguiente en el desarrollo y perdurabilidad de las organizaciones sociales con el fin de propiciar el bienestar de todos para obtener resultados posibles, frente a escenarios altamente enrarecidos donde la integralidad es esencial por ser el precepto básico de la complejidad. Es por ello, que el presente artículo tiene como propósito analizar el liderazgo transformacional en las organizaciones. Una mirada desde la complejidad. Metodológicamente, se adscribe en un estudio de tipo documental con apoyo bibliográfico, enmarcado en el paradigma interpretativo, con enfoque cualitativo, bajo el método fenomenológico apoyado en la hermenéutica capaz de construir la realidad desde el significado centrado en la interpretación de los hechos que involucran a los actores sociales en el ámbito organizacional. De este modo, se requiere de líderes más fortalecidos, orientados a la competitividad, con una mirada transformadora y promotores de confianza, de participación, carisma, motivación, de conocimiento, así como también de actitud favorable, traducida en optimismo.

**Palabras Clave:** Liderazgo transformacional, organizaciones, complejidad.

## **ABSTRACT**

The accelerated changes, together with the economic, political and social crisis that companies are experiencing today, require managers to rethink about leadership, checking the validity, application, as well as the usefulness of existing concepts in the search for answers, acknowledging the actions of others and getting involved in the tasks in a common way in order to redirect themselves towards an appropriate path in the field of organizations and society in general. From this context, transformational leadership is presented, which constitutes a fundamental phenomenon in the evolution of human society and therefore in the development and durability of social organizations in order to promote the well-being of all to obtain possible results, compared to to highly rarefied scenarios where comprehensiveness is essential as it is the basic precept of complexity. That is why this article aims to analyze transformational leadership in organizations. A look from the complexity. Methodologically, it is ascribed to a documentary-type study with bibliographic support, framed in the interpretive paradigm, with a qualitative approach, under the phenomenological method supported by hermeneutics capable of constructing reality from the meaning centered on the interpretation of the facts that involve social actors in the organizational sphere. In this way, stronger leaders are required, oriented towards competitiveness, with a transformative outlook and promoters of trust, participation, charisma, motivation, knowledge, as well as a favorable attitude, translated into optimism.

**Keywords:** Transformational leadership, organizations, complexity.

## 1.- INTRODUCCIÓN

En el contexto internacional, las organizaciones se constituyen como un conjunto complejo de relaciones entre recursos físicos, humanos y trabajo, unidos en una red de sistemas con el fin de alcanzar una meta u objetivo, mediante planes de acción que a su vez cuenten con recursos para ello. En este sentido, Andrade (2005, p. 448) señala que "la organización es la acción y el efecto de articular, disponer, así como hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto". A este respecto, las organizaciones se establecen como un proceso a partir del cual dos o más personas definen su intención de cumplir un objetivo en conjunto estableciendo el rol que tendrá cada uno en función de ese objetivo permitiendo unir esfuerzos entre los individuos a fin de ahorrar tiempo siendo cada vez más eficiente.

Desde este tenor, las organizaciones viven un proceso altamente competitivo caracterizado por un contexto social, económico, político, cultural, educativo entre otros, donde exige la adquisición de modelos, estrategias, enfoques o matices de acción, enfocado a una situación de crisis de liderazgo por parte del gerente que se proyecte en la búsqueda del bienestar colectivo, hacia la toma de decisiones siempre en beneficio de los objetivos establecidos por la empresa.

En este mismo orden de ideas, se presenta el liderazgo transformacional como una alternativa en el manejo de las organizaciones pues se admite ampliamente que su ejercicio es una herramienta clave en la adelanto de lo que acaece en las empresas y un componente a incurrir en el desarrollo de la productividad de los colaboradores, así como también en los lugares de trabajo, los cuales solicitan lograr ser líderes transformadores con la intención de mantener la efectividad para promover una visión a largo plazo.

Bajo esta línea discursiva, Bass y Avolio (2006, p. 28) plantean que el liderazgo transformacional comprende un "proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares centrándose en el interés colectivo".

Lo citado por el autor, devela que el liderazgo transformacional estimula el juicio de los colaboradores, los cuales aceptan comprometiéndose con el alcance de la misión de la

empresa dejando de lado sus intereses particulares, para encaminarse en el bien común, además el liderazgo se ostenta en base a las situaciones de lo que éstas soliciten. Al mismo tiempo, se orienta en motivar a las personas a ilustrar su máximo esfuerzo en el logro de sus expectativas originando cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad, quienes constituyen un beneficio para la comunidad.

Asimismo, Velásquez (2006, p. 12) asevera que el liderazgo transformacional es un estilo definido como un “proceso de cambio positivo en los seguidores, centrándose en transformar a otros a ayudarse mutuamente, de manera armoniosa, enfocando de manera integral a la organización; lo cual aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de sus seguidores”. El autor citado, asevera que el liderazgo transformacional orienta hacia la visión compleja para promover la conducta efectiva de los seguidores, motivando la capacidad de asumir los componentes que van más allá con el propósito de favorecer los cambios organizacionales.

De este modo, los cambios en las organizaciones frente a este panorama se hacen más complejas, no por su tamaño, estructura o poder, sino por su capacidad de creatividad, adaptación, respuestas e innovación frente a lo diverso de las peticiones del mercado. Es por ello, que cada día las organizaciones son cada vez más complejas debido a las múltiples situaciones que enfrentan. Según Morín (1994, p. 45), la organización es “la disposición de relaciones entre los componentes o individuos que produce una unidad compleja o sistema, dotado de cualidades desconocidas en el nivel de los componentes o individuos”.

Siguiendo el hilo conductor, en el pensamiento complejo según el autor la organización se conforma con el concepto crucial, pues permite pensar al sistema como unidad donde las partes, así como el todo son uno y no la suma de partes sin conexión alguna. Igualmente, el concepto de organización desde la complejidad no se refiere entonces a la suma de las actividades que realizan los individuos que conviven en ella, sino al producto de las interacciones entre individuos, elementos, además del entorno.

Simultáneamente, la organización transforma, reúne, adicionalmente se mantiene a pesar de las perturbaciones que se producen, erige un todo coherente, siempre y cuando se conserven en constante interacción con su centro o núcleo. También, desde la mirada del pensamiento complejo significa una insondable revisión, análisis de las maneras del cómo afrontar los problemas que le atañen de forma íntegra, relacional, abierta, multidimensional,

para así profundizar en su naturaleza enfrentando su complejidad como un desafío constante. Por otra parte, estos elementos apuntan que la complejidad de la organización no es una temática sencilla de abordar, puesto que su contenido lo atienden diversos compendios que no modifican de la misma forma e intensidad en todas las organizaciones.

Es así, como se plantea el propósito del presente artículo donde se pretende analizar el liderazgo transformacional en las organizaciones. Una mirada desde la complejidad, que a partir de su visión y misión tengan la habilidad de generar e incluso reconfigurar la ética, moral, además de una forma legal opciones para la conducción de manera dinámica de los recursos, el análisis de los conocimientos logrados tomando en cuenta las experiencias de la organización, la toma de las decisiones para el futuro, reflejando su éxito en la competencia, demarcando el efecto producido por factores socioculturales, psicológicos, políticos e inclusive, hasta por el mismo proceso de globalización, entre otros, dentro de una realidad cambiante, incierta, compleja al igual que la presión de sus necesidades.

## **2.- REFERENCIALES TEÓRICOS**

En los decenios previos ha emergido el requerimiento por ahondar en diversas formas de hacerle frente a los nuevos retos que la globalización le asigna a los individuos sea cual fuere su nivel académico, las organizaciones sin importar el nivel y ámbito de influencia, de la misma manera sucede con los Estados en diversos ámbitos de la vida académica y social. En este contexto, aparece el liderazgo transformacional capaz de infundir valores a una organización favoreciendo que sus colaboradores puedan idear nuevas soluciones al problema, a su vez facilitar los recursos necesarios para llevar a cabo la tarea a sus ejecutivos y demás integrantes con el fin de producir con ello cambios significativos en la empresa además en las personas que la conforma.

### **2.1.- Liderazgo Transformacional**

En los procesos organizacionales se precisa examinar el rol primordial que juega la presencia de líderes, los cuales resaltan por su empatía, espíritu de colaboración, su sentido de pertenencia y sobre todo porque estimulan e incentivan a los integrantes de la empresa o instituciones a actuar, decidir, participar en forma dinámica, así como ejercer influencia en los grupos, lo cual perciben las necesidades, visualizan los conflictos, además de tener

capacidad de dirección así como el control a quienes todos siguen, considerándose líderes en voceros de los grupos, en catalizadores de sus energías incluso en promotores de su desarrollo.

Desde esta perspectiva, el liderazgo transformacional según Bryman (2007, p. 236) “lo sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización”. En relación a lo anterior, el nuevo escenario de las organizaciones exige un liderazgo transformacional, capaz de reaccionar de forma rápida y adecuada a las condiciones en constante evolución permaneciendo presto a las dinámicas de cambios internos, externos sin diferenciar entre oportunidades o retos, convirtiendo dichas capacidades en herramientas hábiles para dar uso a los recursos disponibles de manera oportuna, flexible, asequible, también relevante con el propósito de responder a dichos cambios de manera efectiva.

Coincidiendo con lo señalado, Leithwood, Mascal y Strauss (2009, p. 59) afirman que “el liderazgo transformacional está orientado a la participación de los seguidores, adjudicando significado a la tarea”. Con la puesta en práctica de este liderazgo se motiva el sentir del trabajador, quienes son conducidos para asumir y desarrollar un sentido de compromiso con el logro de la misión de la organización. Es por esta razón, que dicha misión debe incentivar al tiempo de producir cambios en las personas, incitando a su accionar más allá de sus propios intereses laborales generando nuevos comportamientos en los grupos, así como en las organizaciones.

Asimismo, Koontz y Weihrich (2003, p. 58) señalan que “los líderes transformacionales son los que articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen, asimismo la capacidad de motivar, moldear la cultura organizacional y crear un ambiente favorable al cambio organizacional”. Esto implica, que el líder no se basa en la persona que toma las decisiones en sí, sino en la medida de que el grupo lo reconozca como líder, por su perfil, su visión frente a la vida, el mundo y de las personas con las que se interrelaciona.

Es así, que el liderazgo es un proceso de permanente readecuación e inherente a toda la vida, pero el transformacional busca potenciar el desarrollo de sus colaboradores, de sus habilidades, valores, visión ética, estado motivacional y no solo enfocado en su desarrollo laboral, implicando entonces un liderazgo transformacional, el cual requiere un gerente

tomándose en cuenta como un ser hábil para desarrollarse, acrecentando las necesidades sus valores éticos y morales, mediante la toma de conciencia frente a la relevancia para sus tareas, para así alcanzar una madurez que se enfoca por encima de sus intereses, del grupo, de la organización incluso de la sociedad.

Es por ello que, el líder transformador que desea participar en un proceso de cambio, se orienta bajo una misión y visión organizacional de acuerdo con las necesidades, emociones así como los valores humanos de sus miembros, estableciendo comunicaciones efectivas, transformando visiones negativas en positivas, por lo que el líder conoce sus fortalezas además de sus debilidades, es coherente y obtiene al contrario del dirigente, la confianza de sus seguidores, la organización, en términos generales del sistema-ámbito que le circunda.

De igual manera, se puede decir que la aplicación del liderazgo transformacional visto como una habilidad influye en las personas para lograr metas y objetivos propuestos. Por lo tanto, los líderes que surgen naturalmente dentro de un grupo son eficientes en el cumplimiento de sus roles y en la medida de apropiarse asumiendo una proyección moderna enfrentan los cambios de la cual las instituciones requieren en la actualidad para satisfacer las necesidades.

### **2.1.1.- Dimensiones del Liderazgo Transformacional**

El estilo de liderazgo transformacional favorece la obtención de un mayor resultado organizativo, el cual busca promover el interés individual de los líderes y de los integrantes de la organización basándose en la satisfacción de unos compromisos contractuales por ambas partes implicando el establecimiento de unos objetivos, el seguimiento, así como el control de los resultados. En este sentido, las dimensiones del liderazgo organizacional, aluden a un conjunto de elementos necesarios para lograr la configuración e implementación del mismo en el ambiente organizacional. En cuanto a las dimensiones del liderazgo transformacional, Bass y Avolio (citado, p. 60) incluyen las siguientes:

*1.- Estimulación Intelectual.* El líder transformacional otorga poder a otros para que desarrollen su capacidad de pensar de forma sistemática sobre los problemas estructurando capacidades intelectuales propias, estimulando procesos de reflexión, capacidad creativa, nuevas formas de enfocar el problema y soluciones ante las situaciones de conflicto organizacional. La estimulación intelectual coadyuva para que los seguidores se

autocritiquen y de esta manera den surgimiento a nuevas soluciones con más densidad creativa a las dificultades. De la misma manera, no se encasilla en solo retar el estatus predominante de la organización, por el contrario, estimula de modo insistente la creatividad en su equipo de colaboradores, contribuyendo para que exploren novedosas formas de hacer cosas y oportunidades distintas siempre en función de la empresa, así como de sus beneficios.

2.- *Consideración Individualizada.* En esta dimensión son parte de ella la empatía, el cuidado, que sirven para convertirse en proveedor de retos y nuevos escenarios de oportunidades para los demás. Ahora bien, un líder tradicional es un receptor activo y comunicador robusto, en esta misma circunstancia el líder transformacional significa establecer líneas de comunicación accesibles con sus colaboradores de carácter individual incluso colectiva. De esta manera, se garantiza el compartir innovadoras ideas, las cuales son el génesis de nuevos productos, servicios que de otra forma nunca se hubiesen pensado y en consecuencia generado su desarrollo.

Al mismo tiempo, dichas vías de comunicación facilitan a los líderes que sean tomados en cuenta por sus equipos de trabajo y colaboradores, estimulándolos a ser más proactivos. Siguiendo ese mismo hilo conductor, el líder transformacional sabe de la importancia que cada uno de sus colaboradores representa lo cual genera lazos más estables y sólidos con ellos, recuerda diálogos anteriores, está al tanto del interés individual y lo orienta de modo integral.

3.- *Inspiración y Motivación:* Propone que este modelo de líder posee la capacidad de estimular a las personas para lograr un alto desempeño, motivando alcanza la puesta en práctica de esfuerzos mayores para lograr sus objetivos, consigue convencimiento de sus colaboradores, ampliando el alcance de intereses y se ocupa en que se genere un espectro extenso de intereses, así como de objetivos comunes. Además de reconocer su clara visión, los líderes transformacionales tienen la aptitud de asumir compromisos para articular a sus seguidores con el fin de transmitir su motivación y pasión, que conduzca a sus colaboradores el sentido de pertenencia para así obtener mayores niveles de proactividad en la organización.

4.- *Influencia Idealizada:* Establece que el líder transformacional despliega una influencia ideal lo cual significa que genera un fin a sus seguidores. El manejo individual es para él esencial por lo cual crea interrelaciones muy singulares con cada individuo, dándole apoyo,

preparación, elementos para crecer, además se hace del respeto y confianza de sus colaboradores, estimulando una insondable confianza en estos, también logra una gran identificación con dichos trabajadores estableciendo en ellos altos estándares morales y éticos. En fin, se estructura como un modelo a seguir por su equipo de trabajo. Es gracias a ésta que pueden surgir nuevos líderes transformacionales dentro de la organización, ya que el liderazgo es una capacidad que, aunque en ocasiones es innata, puede desarrollarse y ser entrenada.

5.- *Tolerancia Psicológica.* Es el nivel con el cual el líder motiva a sus colaboradores a expresar de manera diáfana las críticas y conflictos con los que se topa. De esta manera, acrecienta la tolerancia, igualmente usa el sentido del humor para solucionar eventos conflictivos con respecto a la interacción humana y laboral también lo usa para anotar y reconducir los errores cometidos, obteniendo soluciones a los conflictos en las organizaciones.

Los elementos antes señalados confirman la presencia de distintos factores que estructuran el liderazgo transformacional, lo cual motivan el accionar de los gerentes hacia los objetivos planteados. Es esencial que los líderes afloren en este accionar su esencial necesidad por considerar el comportamiento individual de cada uno de sus colaboradores, con el objetivo de conseguir estructurar grupos de trabajo altamente comprometidos. De la misma manera, se requiere estimular, motivar y coadyuvar en el desarrollo cognitivo de estos con el propósito de lograr el máximo beneficio de las tareas que se llevan adelante al tiempo conseguir la mayor inspiración en función de una ejecución adecuada. De este proceso surge la influencia y la tolerancia necesaria para conducir a los grupos hacia los objetivos propuestos por las organizaciones.

### **2.1.2.- Características del Líder Transformacional**

El liderazgo transformacional como estilo de liderazgo, genera un impacto positivo tanto en las personas como en los resultados, facilitando el aprendizaje y crecimiento de sus colaboradores; inspirando cambios efectivos, estructurando con su grupo de trabajo planes a ejecutar que lo conduzcan a lograr las metas del equipo y coadyuvando en el éxito individual de cada persona consiguiendo se transformen en la mejor versión de sí mismas, teniendo la posibilidad de convertirse en líderes autodirigidos, autorregulados, autoactualizados y

autocontrolados; generando un efecto multiplicador en cuanto estimula tanto el desarrollo de cada individuo, como la transformación del colectivo. Entre las características del líder transformacional, Bass y Avolio (citado, p. 21) señalan las siguientes:

a) Carisma. Apunta a generar en los seguidores con carisma y en consecuencia reproducir su accionar, convirtiéndose en un modelo a imitar, copiar y perfeccionar. Ahora bien, es esencial tener ciertas características que le facilitará ser respetados, generando confianza en sus seguidores haciendo evidente su comportamiento enmarcado en la ética y moral. En este mismo orden de ideas, un líder carismático estructura formas nuevas de trabajo, mientras devela oportunidades frente a escenarios problemáticos, que representan amenazas al mismo tiempo intenta salir del estatus al cual pertenece, así como modificar el medio ambiente. Asimismo, produce que los seguidores instituyan un vínculo emocional con el líder, donde se sientan motivados por el logro de los objetivos que sustentan el alcance de una visión compartida.

b) Creatividad. Percibe el grado en el que los líderes evidencian su habilidad para tomar riesgos promoviendo en sus colaboradores para que generen nuevas ideas desde su pensar interno. También los líderes estimulan la creatividad en sus seguidores, para los cuales se desempeñen de forma independiente manifestando la importancia otorgada al aprendizaje y orientándolo para dar respuestas oportunas ante los diferentes problemas que aquejan a las organizaciones.

c) Interactividad. Significa que el líder transformacional debe poseer la capacidad de interactuar con su equipo de trabajo y usarla como una estrategia de alto valor para generar un proceso de sinergia dentro de la organización. Con dicho accionar de interactividad debe asegurar esta constancia en el tiempo enfocado en la preparación y estructuración con el fin esencial de concebir en ellos crecimiento individual, en equipo y así hacerlos parte de la aplicación de nuevas tecnologías a su trabajo.

d) Visión. Nivel por el cual el líder transformacional genera de manera motivadora y estimulante una visión a su equipo de trabajo logrando con esto alcanzar la visión planteada de la manera más optimista posible. Queda evidenciado, lo esencial de estimular un óptimo sentido de propósito para lograr de estos que intervengan lo más posible. Es claro que una visión de futuro sirve de base para el desarrollo de las capacidades de comunicación,

haciéndola una poderosa herramienta para conseguir de su equipo de trabajo mayor estado de disposición a fin de utilizar mayores y mejores esfuerzos en sus actividades que le son asignadas, estimulándolos a confiar en sus capacidades. Este líder debe poseer la habilidad de estimular la formación de ideas compartidas junto a un espíritu de colaboración, logrando un acuerdo sobre los preceptos que deben darle el perfil propio de la organización.

e) **Ética.** Un líder ético es un gerente auténtico, el cual se caracteriza por el empleo de estándares elevados tanto morales como éticos. El líder transformacional se responsabiliza y respeta el marco ético, sus ideales bajo una decisión en la cual le es propia y voluntaria sin necesidad que nada ni nadie se la imponga.

f) **Orientación a las Personas.** Habilidad que un líder opera para ocuparse de las necesidades de su grupo de trabajo, comportándose como un guía personal, donde manifiesta preocupación por sus requerimientos y exigencias. Para que esto se ejecute, se enfoca en desarrollar una comunicación asertiva y efectiva donde maneja la información de las dificultades de su equipo de trabajo en forma individual o grupal, valiéndose de accionar frente a su equipo de trabajo de manera empática una comunicación sincera y real, mientras está al pendiente de los conflictos que se susciten, siempre con un respeto en cuanto a los aportes de su equipo de trabajo.

g) **Coherencia.** Uno de los elementos importantes que lo define es su alta coherencia y adaptabilidad. Esto significa que el líder se enfoque en lograr una relación bidireccional entre lo que dice y piensa sin que esto signifique el no cambiar su forma de actuar cuando la organización así lo requiera. En otras palabras, el líder transformacional frente a situaciones problemáticas, evidencian coherencia y carácter estable lo que a su vez motiva confianza además responsabilidad en los grupos al cual le atañe mientras sus actuaciones son perfectamente consecuentes con los preceptos estratégicos de las organizaciones, es decir la visión y/o valores de la organización.

## **2.2.- Las Organizaciones desde la Complejidad**

Las organizaciones establecen una diferencia importante en el comportamiento de sus integrantes, en los escenarios estructurales, en los procesos que se conciben dentro de estas, así como en las relaciones con su medio. Además, los contextos externos e internos son los componentes imperiosos para establecer la forma de una organización. Al respecto, Etkin

(2006, p. 67) sostiene que “Las organizaciones no se pueden considerar como un mecanismo (programado) o un organismo (natural) sino como un sistema complejo, de base social, política y técnica”.

De acuerdo a lo anterior, expresa que la complejidad tiene lugar en virtud de la coexistencia de sistemas que funcionan u operan con multiplicidad de lógicas y fuerzas, no presentando un todo armónico y estable. Asimismo, ha destacado el autor que la organización misma define las pautas de relaciones que comparten individuos y grupos que los conllevan a realizar un esfuerzo coordinado ante los procesos de cambios que continuamente se presentan logrando así la adaptación de su rumbo.

De igual forma, el grado de complejidad de una organización se puede medir por la formación profesional y preparación de sus integrantes, lo que conlleva a que la organización logre sus objetivos y las metas propuestas. De ahí, que la sociedad se caracteriza por poseer organizaciones complejas tales como industrias, empresas productoras de bienes y servicios, organizaciones deportivas entre otras. Además, Thompson (1994, p. 80) señala que “una organización compleja está determinada por su diseño, que invariablemente se segmenta o se departamentiza y se establecen conexiones en el interior de los departamentos y entre ellos”.

En otras palabras, la complejidad establece su estructura, cantidad y variedad de unidades, implicando el reflejo más claro del grado o profundidad de complejidad del entorno. A este tenor, se visualiza la complejidad en una organización como un tema dificultoso de abordar, puesto que su contenido está conformado por diferentes elementos, lo cuales se toman en cuenta de acuerdo al grado de intensidad referido a un problema por la cantidad de componentes y las relaciones entre ellos, así también respondiendo a la dificultad de analizar o vislumbrar los compendios primordiales de la estructura organizativa y su esencia como institución empresarial, necesarios para cumplir con los requerimientos del entorno donde se desenvuelve.

En contraposición, lo intrincado de las estructuras organizacionales y su subsecuente reparto de tareas para ejecutar el trabajo generan incertidumbre y dudas en ella e implican condiciones a las variables de diseño organizativo y, en consecuencia, al tipo de forma organizativa. De tal manera que, se entiende la organización como un todo integrado,

sistematizado y con multiplicidad de funciones y/o tareas que atienden a distintas áreas orientadas al sostenimiento de la operatividad, funcionamiento administrativo y a la toma de decisiones; evidenciándose de esta manera, la complejidad de la misma ante la concurrencia del manejo de recursos materiales, financieros y humano, lo cual significa que afecta directamente en el elemento estructural de su cultura organizacional.

Desde este contexto, Morín (1993, p. 151) en lo referente a la relación elementos/organización plantea que:

Los elementos deben ser definidos, pues, a la vez y por sus caracteres originales, en y con las interrelaciones de las que participan, en y con la perspectiva de la organización en la que están dispuestos, en y con la perspectiva del todo en el que se integran. Inversamente, la organización debe definirse con relación a los elementos, a las interrelaciones, al todo, y así sin interrupción. El circuito es polirrelacional.

Sin embargo, al tomar en cuenta dicho autor la visión sistémica no significa que su planteamiento se sumerja en un holismo indeterminado, de tipo general al cual implicará como un hecho ser el antagónico al reduccionismo planteado en el paradigma mecanicista, además apunta a afirmar que solo es de signo contrapuesto donde el todo existe sin que niegue la presencia de las partes. En otras palabras, se presenta un entramado imbricado de partes, pero con sentido contrario donde satisfacen plenamente la visión sistémica.

Es evidente que las organizaciones del siglo XXI han modificado su forma de gerenciar, producto del crecimiento vertiginoso de la tecnología, una mayor demanda de servicios, alta competitividad gerencial entre otros aspectos, ha conllevado a introducir nuevos enfoques en la búsqueda de una gerencia flexible y adaptable a las exigencias que requieren los entornos altamente cambiantes, llenos de incertidumbre y diversas características tecnológicas, sociales y culturales.

Bajo esta tónica, el gerente desde la complejidad debe gestionar la organización para que todos sus integrantes cooperen en función de sus objetivos y será exitoso, si puede gestionar el flujo de los conflictos de manera de transformarse en beneficios, acudiendo a métodos de negociación, mediación, entre otros. Asimismo, Contreras y Crespo (2008, p. 33) señala que “el gerente deberá administrar la elevada competencia del mercado, luchando por su supervivencia”. A este respecto, se requiere de gerentes con pensamiento que oriente la

practicidad para el bien común, puesto que frente a la complejidad actual las organizaciones deberán estar encaminadas al cambio estructural de sus procesos y funciones.

Implica entonces, estilos gerenciales diferentes en las que las organizaciones están obligadas a actualizar sus sistemas de pensamiento e intervenir en diversas disciplinas, formándose integralmente para responder a los planteamientos y retos contemporáneos. Dicha formación integral - global del gerente, implica una formación transdisciplinaria, de tal manera que se adquiera como un paradigma que oriente sus acciones, en el marco del desarrollo a través de las nuevas formas de conocimiento con la práctica intelectual, investigativa y científica.

En consecuencia, la relación de la complejidad y las organizaciones, implica que la gerencia responda a las exigencias que demandan las organizaciones frente a la globalización del mercado en todos los ámbitos de la sociedad. A este respecto, González (2009, p. 165) establece que "en la complejidad organizacional de la nueva gerencia se hace énfasis en la concepción de las corrientes del pensamiento complejo concebida desde el punto de vista del recurso humano como el capital intelectual". Dicho aspecto, es tomado como una estrategia de éxito, implementado para el proceso de competencias, las cuales son difíciles de aprender, no obstante, se pueden desarrollar; entre ellas, resalta la capacidad del gerente para generar decisiones con alto nivel de asertividad, demostrando habilidades de líder democrático y función del logro de los objetivos estratégicos de la organización.

Asimismo, una gerencia desde la complejidad llevará a la organización a niveles óptimos de rentabilidad, empleo, satisfacción de las necesidades del consumidor, lo cual implica una visión del contexto interno y externo, aspirando a un conocimiento multidimensional. Por lo tanto, el pensamiento complejo no evita el desafío, por el contrario, ayuda a conocerlo y superarlo, es decir, utilizando una visión compleja de las situaciones.

De esta forma, la complejidad desde las organizaciones es un camino para investigar, explorar de forma dinámica un fenómeno. En tal sentido, en su vinculación con la gerencia, ésta es vista como un fenómeno complejo, la cual implica un sistema de múltiples sujetos relacionados cumpliendo funciones dentro de una organización. Según Chirinos (2017, p. 12), "este sistema dinámico, complejo y de conexiones en el que se desarrollan las

organizaciones, hace que el sistema gerencial deba ejercer unas nuevas formas de comprender los escenarios, para acercarse al conocimiento y el aprendizaje”.

De esta manera, concebir la gerencia en las organizaciones desde la complejidad resulta vital en el marco de los cambios sociales, tecnológicos, económicos y de cualquier índole que generan en la sociedad; articular el pensamiento complejo con las empresas e instituciones se centra en exaltar la importancia del personal, del ser humano, el cual representa el valor principal en toda estructura.

Desde esta perspectiva, el camino a una gerencia organizacional desde la complejidad se estima que la modernidad ha dejado un vacío, lo cual ha requerido de un énfasis en el principio dialógico para la evolución de las organizaciones y de los individuos, producto de la generación constructiva de ideas. Por tal motivo, es necesario tratar de concientizar sobre la concreción de la complejidad respecto a la gestión organizacional, de forma que su conocimiento, permita gestar una visión más clara de la orientación que los gerentes deben realizar para alcanzar niveles óptimos de competitividad.

### **3.- METODOLOGÍA**

En términos metodológicos, este artículo se adscribió a una revisión documental, ya que presenta información de estudios empíricos publicados en internet sobre el liderazgo transformacional en las organizaciones. Una mirada desde la complejidad. A este respecto, Escalona (2017) asevera que los estudios documentales “representan un trabajo centrado en la recopilación de informaciones obtenidas de materiales bibliográficos y tecnológicos que están directamente vinculados con el tema seleccionado” (p. 50). Por lo tanto, para el desarrollo se acudió a la revisión, selección y lectura previa de diferentes documentos, libros y materiales impresos para así asignar los respectivos aportes para lograr adecuar sus espacios con eficiencia, encaminado al proceso de cada uno de los planteamientos considerados importantes en el marco del hecho investigativo.

Asimismo, se enmarcó en el paradigma interpretativo de acuerdo a Meneses (2004) quien manifiesta que este busca penetrar en el conocimiento y la penetración del porqué de una situación. Según el autor, el paradigma interpretativo se convierte en una posibilidad de producir conocimiento, en función de los significados atribuidos por los actores a esas

realidades complejas. Se trata de estudiar la realidad a partir de las personas involucradas estudiando sus creencias, propósitos, motivaciones y otras tipologías del proceso no visibles directamente ni aptos de experimentación. De la misma forma, se inscribió con un enfoque cualitativo por lo que Martínez (2006) refiere que:

La investigación cualitativa implica una nueva forma de pensar, de mirar al mundo y de un abordaje innovador sin reduccionismos metódicos, de esta manera, surge un enfoque integrador, plurimetodológico, centrado en un sistema activo para unir, vincular, recomponer y contextualizar, apto para comprender y explicar la estructura e interrelaciones en un todo totalizante (p. 33).

Además de lo manifestado por el autor, si el investigador alcanza a desarrollar conceptos, interpretaciones y comprensiones partiendo de los hallazgos es porque previamente ha tratado de comprender a las personas dentro de su marco de referencia. Es por ello que, desde la mirada del enfoque cualitativo, es inadmisibles liberar el pensamiento y la realidad, al mismo tiempo que se tiene la certeza sobre una contexto organizado y cimentado por nuestros pensamientos, en donde se investiga de acuerdo a como formemos parte de esa realidad y desde nuestra perspectiva y posibilidad para conocerla.

Por otra parte, se empleó el método fenomenológico - hermenéutico propuesto por Díaz (2011) el cual se basa en la esencia, existencia humana y comprender interpretativa y se estructura en cinco (5) fases: Fase Previa. (Suspensión de juicio o epojé y descripción protocolar del fenómeno). Fase Estructural: (Reducción fenomenológica y reducción eidética). Fase Descriptiva: (Reducción trascendental). Fase Discusión de los Resultados y Fase de Construcción Teórica. De este modo, se estableció un acercamiento en donde se consiguió integrar los diferentes momentos investigativos a partir de una cosmovisión fusionada de los caracteres más notables desde una visión fenomenológica hermenéutica que estén orientados a la comprensión continua, integradora, organizada, sistemática, evolutiva, en la búsqueda del conocimiento.

#### **4.- REFLEXIONES**

La organización como sistema abierto está sujeta a cambios que interactúan e impactan en la sociedad, como también estos afectan a los diferentes subsistemas. A su vez, crean

paradigmas los cuales van creciendo con los años y empiezan a generar una complejidad organizacional por medio de la cual llegan a afectar la sinergia entre las personas vinculadas.

En tal sentido, las estructuras organizacionales son parte importante dentro de la organización, debido a que estas determinan los rangos y las actividades que cada una de las personas de la organización debe realizar. Estas ayudan a los gerentes a conocer su equipo de trabajo y sus funciones, con el objetivo de lograr una excelente comunicación para así cada uno de sus colaboradores puedan comprender además desarrollar sus actividades sin ningún tipo de inconveniente.

Además, el liderazgo transformacional en el gerente incide en sus colaboradores ya sea de manera favorable o no, lo cual puede derivar en un clima laboral saludable o inadecuado, así su manera de comunicarse con el equipo de trabajo establece la sinergia o la perspectiva única donde se circunscribe la participación, pues justamente el liderazgo interviene en los seguidores y estos integran el mayor volumen en las organizaciones y los sistemas.

Asimismo, las nuevas alternativas de ejercer liderazgo que desean las organizaciones demuestran un desplazamiento desde antiguos esquemas autocráticos orientado a los resultados hacia estilos más democráticos, participativos, donde no solo el corolario sino el proceso, las pericias y la circunspección hacia el talento humano son importantes para el éxito de la gestión.

De la misma forma, el liderazgo como proceso, constituye en las organizaciones un componente esencial para conducir los esfuerzos y estímulos de los trabajadores hacia el alcance de los objetivos sociales para los cuales fueron diseñados. En este mismo orden de ideas, poseer una dirección a la medida de las necesidades empresariales implica un camino para conseguir los objetivos establecidos, así como de lograr un crecimiento y estructura estable. Igualmente, el liderazgo transformacional representa un componente esencial para centrar el enfoque escogido por las instituciones, evaluando como consecuencia inmediata su efectividad coadyuvando con los objetivos, retos y metas establecidas.

Los líderes transformacionales en las empresas deben evidenciar criterios organizacionales y gerenciales que renueven estrategias para adecuarse a los eventos de cambio y un punto de vista que, entrelazada con los demás actores signifiquen que estos

accionen por una decisión propia, beneficiando las transformaciones requeridas las cuales exige la organización en función de sostener su validez en el mercado.

En otro orden de ideas, los líderes que tienen la capacidad de ser proactivos en las organizaciones persuaden a su equipo de colaboradores, propiciando un ambiente de esperanza y credibilidad donde la organización empresarial logra la estructuración de un sistema propicio para la puesta en práctica de cualquier plan estratégico trayendo con este, logros para todos así como también cambios de tipo psicológicos y funcionales que preparan a los líderes para pasarle por encima a los resultados negativos del estrés habitual que se consigue producir dentro del recurso humano de la organización.

De este modo, el liderazgo transformacional es uno de los componentes que influyen en el ámbito funcional de la empresa desde la complejidad, con la condición de que su concepción se ponga en práctica desde lo positivo con parámetros y normas claramente establecidos, además de que estos impliquen el respeto a todos los demás junto con el incentivo necesario para que las decisiones que se asuman estén en función del beneficio de las mayorías.

## 5.- REFERENCIAS

- Andrade, S. (2005). **Diccionario de Economía**. Tercera Edición, de Editorial 2005, Pág. 448.
- Bass, B. y Avolio, B. (2006). **Manual for the multifactor leadership questionnaire**. Consulting Psychologist Press. Palo Alto. California. Estados Unidos.
- Bryman, A. (2007). **Effective leadership in higher education: A literature review. Studies in Higher Education**. <https://doi.org/10.1080/03075070701685114>
- Chirinos, M. (2017). **La gerencia como fenómeno y la complejidad**. Revista Internacional de Filosofía y Teoría Social, Universidad del Zulia Año 22, N° 78, pp. 119-133
- Contreras, J. y Crespo, M. (2008). **¿Hacia un nuevo sentido de la gerencia?** Revista Venezolana de Gerencia, Vol. 10, N° 032, pp. 583-604
- González, A. (2009). La complejidad organizacional de la nueva gerencia. (Documento en línea). Disponible en: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n35/art9.pdf> [Consulta: 2018, Julio 11]
- Díaz, L. (2011). **Visión Investigativa en Ciencias de la Salud (Énfasis en Paradigmas Emergentes)**. Primera Edición IPAPEDI. Venezuela.
- Escalona, D. (2017). **Proceso de Investigación**. Caracas: Greco.

- Etkin, J. (2006). **Gestión de la Complejidad en las Organizaciones. La Estrategia Frente a lo Imprevisto y lo Impensado.** Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina.
- González, A. (2009). **La complejidad organizacional de la nueva gerencia.** Revista Ciencias de la Educación Segunda Etapa / Año 2010 / Vol. 20 / N° 35 / Valencia, Enero-Junio.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2003). **Administración: Una perspectiva global.** McGraw Hill, México.
- Leithwood, K.; Mascal, B. y Strauss, T. (2009). **Distributed leadership according to the evidence.** Editorial Routledge Press. EEUU
- Martínez, M. (2006). **Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa.** México: Trillas.
- Meneses, B. (2004). **Investigación Cualitativa.** Santo Domingo: Publicación de la PUCMM.
- Morín, E. (1993). **El Método I: La naturaleza de la naturaleza.** Madrid: Càtedra.
- Morín, E. (1994). **Introducción al pensamiento complejo.** Barcelona: Gedisa.
- Thompson, J. (1994). **Organización en Acción.** McGraw-Hill Inter americana, S.A
- Velásquez, L. (2006). **Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo.** España. Editorial Ideas Propias.