

# X CONGRESO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN

LA GESTIÓN EN TRANSFORMACIÓN – Los retos de una nueva época



REALIZADO EN EL CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES

## Videoconferencia: “Los nuevos desafíos del Liderazgo en las Organizaciones Inteligentes y el talento emocional”

Prof. Ángel Castiñeira

Director de la Cátedra de Liderazgo y Gobernanza Democrática y Director del Departamento de Ciencias Sociales de ESADE Business School – Barcelona España

### LAS IDEAS PRINCIPALES

- El liderazgo exige conocimiento del contexto, capacidad de navegar entre la incertidumbre y la complejidad y capacidad de conexión.
- La figura del intra-emprendedor es importante porque las empresas más grandes ya no van a poder simplemente ir a buscar la innovación y el talento afuera.
- La “redarquía” es el liderazgo distribuido, compartido, facilitador.
- El liderazgo reflexivo tiene que ver con la capacidad de vincular al conocimiento con la generación de sentido.
- El liderazgo relacional implica la necesidad de que la empresa trabaje con otras organizaciones y movimientos y deje de pensarse como un ente aislado.
- Dado que el capital intelectual está distribuido en toda la organización se necesitan formas de liderazgo más abarcativas.
- Una gran porción de los actuales altos directivos de las empresas siguen atados a una concepción autoritaria del liderazgo.

Actualmente es Director de la cátedra de Liderazgo y Gobernanza Democrática y Director del Departamento de Ciencias Sociales de ESADE. Ha sido Profesor titular del Departamento de Ciencias Sociales de ESADE (desde 1993). Director del Centre d’Estudis de Temes Contemporanis (Generalitat de Catalunya, 1998-2004). Profesor de Filosofía Contemporánea de la Universitat Ramon Llull (1990-1994). Director de la colección “Temes Contemporanis”, de la editorial Proa (1994-2004). Director de “IDEES, Revista de Temes Contemporanis” (1999-2004). Catedrático de Filosofía de Bachillerato (1981-1989).

## Angel Castiñeira

En esta exposición intentaré describir 6 tendencias fundamentales de la sociedad del conocimiento.

“En la sociedad del conocimiento no basta con nuestra caja de herramientas, también debemos recurrir a la creatividad y la capacidad de reaccionar a tiempo”

La primera es que vamos hacia un contexto donde, en el ámbito de la gestión, va a ser tan importante el dominio como el liderazgo. Las personas tendrán que ser expertas en la elaboración del presupuesto, pero también en la visión y la estrategia. En la sociedad del conocimiento no basta con nuestra caja de herramientas, también debemos recurrir a la creatividad y la capacidad de reaccionar a tiempo, entre otras habilidades.

Hay tres competencias muy difíciles de dominar: El conocimiento del contexto, la capacidad de navegar entre la incertidumbre y la complejidad, y la capacidad de conectarnos. De esta manera quedamos más del lado del liderazgo que de la gestión; esto va a repercutir en los cursos de formación.

La segunda tendencia es la llegada de contextos empresariales donde el liderazgo emprendedor resulta tan importante como el intra-emprendedor. Al primero lo conocemos, pero al segundo debemos resaltarlo. Muchas compañías internacionales, de gran tamaño, ya no van a poder, simplemente, ir a comprar el talento a afuera; van a tener que generar la innovación desde adentro. ¿Pero como disponer de intra-emprendedores en estructuras que tiene la capacidad de giro de un trasatlántico? Hay que romper con el esquema clásico.

Un tercer punto es el paso de la jerarquía a una “redarquía”. No es el fin de la primera, la centralización y la distribución del poder siguen siendo necesarias. La “redarquía” es el liderazgo distribuido, compartido, facilitador.

La cuarta tendencia nos lleva a seguir valorando las competencias de los directivos para las relaciones interpersonales; pero sumando las que se vinculan a la relación intrapersonal de los directivos. En las últimas décadas la escucha activa y la empatía han sido importantes. En la sociedad del conocimiento aparece el liderazgo reflexivo. Esto tiene que ver con la capacidad de vincular al conocimiento con la generación de sentido.

La quinta dimensión es la combinación de competencias profesionales y de integridad ética. El capital intelectual está llamado a ser una de las cartas ganadoras del futuro, pero debe estar vinculado al capital ético.

La sexta tendencia es la acentuación del liderazgo relacional. El liderazgo relacional implica que en la sociedad del conocimiento, todos los actores somos conscientes que no hay nadie que lo sepa todo y lo pueda todo.

Por tanto, la empresa va en camino a dejar de ser un ente aislado, y va a tener que trabajar con muchas otras organizaciones, movimientos sociales, etcétera.

Por lo dicho tengo que presentar una serie de tesis. La primera tesis

“El capital intelectual está llamado a ser una de las cartas ganadoras del futuro, pero debe estar vinculado al capital ético”

es que el liderazgo en la sociedad del conocimiento no es algo que ejercemos sobre otras personas, sino con otras personas. Es un acento mucho más horizontal. En los 80 Michael Porter vinculaba la estrategia de las

empresas con 4 factores: tener productos no sustituibles, barreras de entradas, un gran cuota del mercado y consumidores y proveedores con bajo poder de negociación. Hoy en día estos factores resultan insuficientes. Los estudios más actuales nos destacan otros factores, nuevas formas en la mejora de la competitividad. Por ejemplo, tenemos la reputación, la capacidad para innovar y las relaciones. Las cartas ganadoras para la competitividad tienen en común su vínculo con el liderazgo, no ya con la colocación del producto.

Para los próximos años habrá pocos cambios significativos, si estos vienen de la alta dirección. Porque el capital intelectual está diseminado en toda la organización, entonces necesitamos formas de co-liderazgo. Debe haber una tarea de relevo, y todos los miembros del equipo deben ser capaces de tomar el lugar del líder. Salimos de la concepción elitista del liderazgo. Son distintos niveles de liderazgo, nuevas formas.

¿Cómo vamos a gestionar estos liderazgos? Es uno de nuestros retos. La generación Y tiene mucho que decir tanto por sus competencias como por su actitud. Es su informalidad y el rechazo a las jerarquías lo que nos interesa. Está claro que a veces sus valores son buenos para el trabajo en equipo, pero también tienen puntos en contra. Los nativos digitales tienen una mayor capacidad para la innovación y la creatividad. Estas personas tienen exigencias para sus entornos de trabajo que van contra las visiones jerárquicas. Ya no podemos gestionar la obediencia, tenemos que liderar el entusiasmo. Tenemos que pasar del liderazgo autoritario al liderazgo facilitador. No podemos imponer metas, debemos fijar objetivos. Pero no es tan fácil conseguir todo esto.

Una gran cantidad de los directivos que tenemos hoy en día están acostumbrados a una versión autoritaria del liderazgo.

¿Por qué necesitamos cambiar? Porque en el futuro no vamos a competir contra los más grandes, sino contra los más rápidos, los que puedan cambiar, innovar. Y no solo se dará en las empresas tecnológicas. Entonces, tenemos que cambiar nuestras empresas a equipos.

Tenemos principios que todavía valen: la especialización, la eficiencia, escalabilidad, definición de puestos y tareas etcétera. El taylorismo no desaparece, pero debemos agregarle nuevos valores. En el mundo directivo actual existe resistencia al cambio. Nosotros necesitamos gente que sepa delegar, compartir y distribuir el poder. Tenemos que ayudar a los colegas para que crezcan en liderazgos. No pueden ser solo cachorros de león, deben ser leones adultos.

El potencial de transferencia de liderazgo es tanto un reto para los

“El liderazgo en la sociedad del conocimiento no es algo que ejercemos sobre otras personas, sino con otras personas”

“Ya no podemos gestionar la obediencia, tenemos que liderar el entusiasmo. Tenemos que pasar del liderazgo autoritario al liderazgo facilitador. No podemos imponer metas, debemos fijar objetivos”

“¿Por qué  
necesitamos  
cambiar? Porque en  
el futuro no vamos  
a competir contra  
los más grandes,  
sino contra los más  
rápidos, los que  
puedan cambiar,  
innovar”

directos como para los equipos. Hay gente con gran talento, pero que no quiere o no se anima a liderar. ¿Hasta qué punto nuestros equipos serán responsables, maduros y decisivos?

Existe una cierta evolución del liderazgo a lo largo de la historia. Hoy día las cualidades más importantes son la capacidad de crear objetivos comunes, generar compromiso y desarrollar habilidades interpersonales. Agregaría una cuarta: las habilidades intra-personales. ¿Por qué es importante? Porque lo más importante es que los directivos creen compromiso a través de la generación de sentido. Las personas con las que trabajamos quieren saber el por qué, hacia donde, y para qué hacemos lo que hacemos. Generar sentido hace a la trascendencia de la acción.