



LA COMUNICACIÓN, HERRAMIENTA DEL LIDERAZGO RESPONSABLE EN ORGANIZACIONES HUMANAS EN EL CONTEXTO DE LA COMPLEJIDAD

Autora: **Ana Ysolina Soto de Clavero** (UNA)
Zulia, Venezuela
anaysolina@gmail.com

RESUMEN

Enmarcada en el paradigma científico cualitativo, la investigación se aproxima fenomenológicamente a la comunicación, herramienta del liderazgo responsable vivenciado por los gerentes-líderes de las organizaciones humanas en el contexto de la complejidad. Esta aproximación partió de entrevistas en profundidad realizadas a 26 informantes de ambos sexos, de profesiones diferentes pertenecientes a los sectores público y privado. Sobre una adaptación del Método Fenomenológico y sucesivos Momentos y Reducciones fenomenológicas, la información condujo a la construcción de una esencia de significado, es decir, la comunicación presente dentro del ejercicio del líder responsable. Los resultados son discutidos y analizados a la luz de teorías de liderazgo y comunicación e interpretados tomando como marco, diferentes perspectivas acerca de dichas vivencias. Dentro de las conclusiones destacan: precisaron en las características personales rasgos de comunicador efectivo, se relaciona con sus seguidores compartiendo la comunicación, mantiene unido al personal a través de la comunicación; sabe escuchar a la gente, utiliza la comunicación doble vía. Las condiciones de la organización que facilitan el liderazgo responsable estuvieron dirigidas a la existencia de una comunicación diáfana, transparente, comunicación amplia y abierta. Las propuestas a líderes noveles se orientaron a Capacidad de diálogo y el uso de las TIC'S.

Palabras Clave: Comunicación, Liderazgo responsable, organizaciones humanas, complejidad.

Fecha de Recepción: 05-07-2011

Aceptación: 18-07-2011



COMMUNICATION AS A TOOL FOR THE RESPONSIBLE LIDERSHIP IN HUMAN ORGANIZATIONS UNDER THE COMPLEXITY THEORY

ABSTRACT

In the framework of the cualitative-cientific paradigm, the research process has a phenomenological approach to the communication responsible leadership implemented by the manager-leaders in human organizations under the complexity perspective. Such approach was based on 26 in-depth interviews to professionals, both men and females, related with the public and private sector. Supported in an adaptation of the Phenomenological Method, and through successive phenomenological Moments and Reductions, the information leads to results in the construction of the profile of the responsible leader.

These results are discussed under different leadership theories and analyzed through diverse leadership theoretical perspectives. Conclusions included: typical personal characteristics, effective communication skills, high listening capacity, and effective use of bi-directional communication. The organizational characteristics that help the implementation of responsible leadership were focused in the presence of an open and clear communication process. The proposal made to new leaders were focused in high capacity for dialogue and the use of Information and Communication Technologies (ICT's)

Key words: Communication, Responsible leadership, human organizations, complexity.

Date Received: 05-07-2011

Acceptance: 18-07-2011



INTRODUCCIÓN

La realidad de la complejidad dentro del mundo corporativo u organizacional ha transformado la gestión de las empresas, donde lo humano pasa a ser una de las características prioritarias a considerar. Las organizaciones sociales o humanas se distinguen porque sus miembros conviven siguiendo una serie de normas positivas dirigidas a la consecución de los objetivos y otra serie de normas negativas que procuran establecer las reglas básicas de convivencia con el fin de preservar la propia existencia de la organización.

Asimismo, esta confluencia de factores positivos y negativos originan una tendencia natural al desorden de las organizaciones humanas, y para asegurar su permanencia en el tiempo debe existir un cierto grado de sentimiento de pertenencia a la misma con exclusión de los que no son miembros; es así, que el orgullo de pertenencia a una organización es lo que hace que ésta no se diluya. De manera, que para garantizar la buena salud de una organización humana, se requiere entre otras la existencia de una comunicación dialógica, efectiva, eficiente y eficaz, diseñada para impactar tanto a lo interno como a lo externo.

Igualmente, a nivel reflexivo, es bueno connotar que sumado a lo indicado anteriormente, una pieza determinante dentro de estas organizaciones humanas es el líder, pues en muchos casos representa lo mejor y/o lo peor de la organización que lidera de manera formal; razón por la cual OLIVEIRA (2007), señala que “todo líder debe tener como cualidad la capacidad de conocer los atolladeros de la organización, mantenerla e impulsarla”., es decir, debe controlar las actividades del grupo y debe saber delegar sus funciones entre sus seguidores. De la forma como ejerce su autoridad emana el tipo de organización que dirige, pudiendo moverse entre el autoritarismo, el paternalismo, la democracia o la anarquía; pues cada una de estas situaciones tiene sus propias

ventajas y limitaciones, y cada estilo de liderazgo sus características o rasgos diferenciales.

En este orden de ideas, cuando se hace referencia al liderazgo que debe estar presente en las organizaciones humanas en el contexto de la complejidad, a decir de CRUZ GARCÍA (2008), tales organizaciones son *complejas y conflictivas*, no solo porque trabajan con seres humanos (siempre con características bien disímiles), sino porque trabajan con el intelecto y las destrezas de las personas y porque entran en juego aspectos tan variados como la formación humana, los intereses laborales, las expectativas de la gente a lo interno y con el medio ambiente económico, político, social y tecnológico que está incidiendo sobre la organización y que debe tomar muy en cuenta al momento de la toma de decisiones.

De allí el interés de esta investigación de estudiar la comunicación dentro de la actuación que deben tener los líderes en estos tiempos de constantes cambios, pues van emergiendo distintos modelos de empresas para el siglo XXI, donde a decir de MONTEIRO (2007), MORENO (2007 y 2008) y BERTAMONI (2009), subsistirán las organizaciones que efectivamente entiendan a la empresa como una organización de personas y sitúen a las personas en el corazón, centro –cuore, core- de la misma; es decir, que enfatizan a las personas como el elemento *diferencial* de la empresa. Si se piensa y actúa así, entonces se estaría en presencia del liderazgo responsable ya que hacen el esfuerzo por impulsar una organización humana centrada en las personas, donde se sabe escuchar a la gente, toman en cuenta el *peso o importancia* de las personas *en y para* la empresa.

A su vez, señala GÓMEZ (2005), que dentro del liderazgo, los líderes deben tener: Habilidad para comunicar y generar compromiso, los líderes deberían ser hábiles para comunicar, transmitir ideas claras que conduzcan eficazmente



hacia los objetivos planteados, por cuanto el líder modela, comunica y motiva. Bajo esta panorámica descrita, se abre todo un camino de indagación que conduce al conocimiento y abordaje de esa actividad de liderar responsablemente, desde la perspectiva misma de los actores involucrados directamente en ella: los gerentes-líderes.

El presente estudio trata de un abordaje que busca comprender cómo es la comunicación en el liderazgo responsable, en la forma como ésta es vivida y conceptualizado por esos actores, y el presente estudio se ubica en el ámbito de las organizaciones humanas en el contexto de la complejidad. De allí que mediante la investigación se busca como objetivo analizar fenomenológicamente la forma como el gerente-líder caracteriza o describe los rasgos esenciales y la forma como interactúa con sus seguidores mediante la comunicación, rasgos y actuaciones estas que ha de poseer un profesional para ejercer el rol de líder responsable de una organización humana a través de su vivencia, partiendo de las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las características o rasgos esenciales que ha de poseer un profesional para ejercer el rol de líder responsable en una organización humana en el contexto de la complejidad? y ¿Cuáles son las condiciones que ha de generar un líder responsable en su interacción comunicativa con sus seguidores, a fin de que su liderazgo sea realmente efectivo? Permitirán estas preguntas, tener acceso a rasgos actitudinales que según los gerentes-líderes a entrevistar, ha de poseer el profesional que ejerza el rol de líder responsable, así como la aproximación a aquellas condiciones que, desde la perspectiva de los gerentes a entrevistar, han de concebir éstos en la interacción comunicativa con sus seguidores para que su rol sea efectivo.

Las organizaciones humanas en el contexto de la complejidad

Para conocer la complejidad se podría iniciar con los planteamientos que hace MORÍN (2004:3), acerca de la teoría de la complejidad al considerar que es una “noción a explorar...” y concierne a toda organización; aparece como incertidumbre, angustia, desorden, irracionalidad, está presente cuando hay gran número de interacciones que se traducen en acciones, incluye lo universal así como lo singular y local, existe una doble temporalidad al unísono que se contraponen a una politemporalidad donde se legan repetición, progreso y decadencia; al mismo tiempo que crece la complejidad crece el orden, el desorden, la ordenación, ésta es producto de interacciones a las que no hay que desunir, sino distinguir.

Se evidencia entonces que todo está en movimiento, razón por la cual las organizaciones existen, producen, están conformadas por el ser humano, tanto éste como aquellas están sometidas a fluctuaciones del medio exterior, aunque las ideas dependan de capacidades propias del cerebro, siempre existen postulados metafísicos ocultos en la actividad teórica y siempre hay una relación incierta entre nuestro espíritu y el universo externo.

La teoría de la complejidad expresa MAYORAL (2006), quien propone que el conocimiento de las partes no puede explicar por si solo un hecho o proceso ya que cada uno de ellos es integrante de redes en red, es decir, pondera las concatenaciones e interdependencias. Igual que en las organizaciones humanas y complejas, porque en ellas todas sus partes interactúan para lograr el todo por el todo; también se entrelazan con sus pares a través de relaciones interorganizacionales en las cuales se propicia un sin número de acuerdos, convenios, cooperaciones, alianzas todo estratégicamente conformado donde se alinean sus objetivos para beneficio mutuo y de sus clientes tanto internos como externos.



En una organización de la anteriormente descrita, ninguna manifestación de la misma es aislada de las personas que la conforman, es una interacción que a juicio de BOTELLA (2002), son elementos concurrentes que pueden variar significativamente cuando hay hechos internos o externos que los altera, ante lo cual la teoría de la complejidad, recurre a la teoría del caos. ¿Por qué? Porque esta teoría puede inducir a error por dos motivos: (a) No necesariamente es una teoría sino que puede entenderse como un gran campo de investigación abierto, que abarca diferentes líneas de pensamiento y (b) Caos está entendido no como ausencia de orden, sino como cierto tipo de orden de características impredecibles, pero descriptibles en forma concreta y precisa. Es decir: un tipo de orden de movimiento impredecible. Se evidencia entonces que la teoría de la complejidad y la teoría del caos se complementan.

En la práctica diaria y en las investigaciones sobre dicha práctica se ha comprobado que son numerosos los factores importantes en la generación de conocimiento colectivo. Dentro de la posición que asume al respecto LEVY (2007), cinco de ellos son los que se destacan con más nitidez y que muestran su íntima interrelación:

1. La *Diversidad*, porque se enriquecen las posibilidades a través de mayor información, perspectivas, estimulación y re-combinación.
2. *Sinergia*, es una manera para aprovechar al máximo los diversos talentos de las personas, generando resultados de alta calidad
3. *Significado* referido a Valores, lenguaje y comunicación, propósito, reglas y objetivos compartidos proveen un trasfondo común en el que se apoya el grupo mientras aprovecha creativamente la diversidad.
4. *Flujo comunicacional libre*. El conocimiento tiene íntima relación con el procesamiento de información. Lo cual implica apertura para compartir los conocimientos colectivos que se generan dentro del quehacer de la organización.

5. *Apreciación de la complejidad.* La diversidad de los datos y de la información obliga a enfrentar una figura más compleja de la realidad, ayuda a escapar de las graves sobre simplificaciones y tener la habilidad de valorar los múltiples puntos de vista.

Se podría resumir señalando que las Organizaciones humanas y el contexto de la complejidad significa un estudio de interacciones que atiende un problema de las ciencias gerenciales-administrativas, ligadas al destino de las sociedades contemporáneas y futuras, porque no solo corresponde a la realidad sino porque también se proyecta a acciones empresariales, bajo formas que complican la vida y porque los modos de vivir y sistemas de valores también se están viendo afectados. Dentro de esta perspectiva, el liderazgo responsable como acción de los humanos, constituye una mediación concreta entre las organizaciones complejas. En este contexto donde la diversidad, pluralidad de creencias, valores, expectativas, percepciones, confluyen en una misma situación, requieren de una comunicación fluida a fin de consensuar los diferentes intereses de los actores de esa realidad.

Relación que obliga a pensar en un sistema entrelazado donde se conjugan orden y desorden, equilibrio y desequilibrio, lo previsible e imprevisible, dentro de esta interacción en las organizaciones trae implícito la importancia del liderazgo, referido éste en cuanto a la actuación que deben tener los líderes en tiempos de constantes cambios, donde van emergiendo distintos modelos de empresas, se podría hablar entonces, de un liderazgo responsable porque se ejerce cada vez más con y para seres humanos o personas.

El Liderazgo Responsable en las organizaciones humanas

¿Qué tipo de liderazgo requerirá una organización humana?

Sin duda debe ser un liderazgo capaz de orientar el cambio la transformación, orientarla en función del cumplimiento de una plataforma ética, de



ciertos valores de la empresa, por otro lado, un liderazgo que permita por ejemplo: realizar el paso de esa organización regida por las funciones que representan unos ciertos cargos en un ciertos lugares, a tomar en cuenta la creatividad de las personas, tiene que ser un liderazgo que estimule la creatividad porque dado que la organización humana es una organización de personas y cada persona tiene una visión de la totalidad de la organización y puede ser útil más allá de la definición de su cargo, puede ser útil para un diálogo en toda la organización (MARTIN, 2009).

Continúa exponiendo el referido autor, que tiene que ser un liderazgo respetuoso de las diferencias, en el sentido de que cada persona tiene múltiples dimensiones: desde la dimensión corporal hasta la dimensión espiritual que deben ser tomadas en cuenta a la hora de respetar su actuación dentro de la empresa. Por lo tanto, el liderazgo necesario tiene que ser respetuoso de la diversidad. Tiene que ser un liderazgo que descubra en la diversidad las convergencias, es decir, que descubra que cada quien tiene una fortaleza para el proyecto global de la empresa.

Partiendo de lo anteriormente expuesto se pueden referir que el liderazgo está presente en todos aquellos que demuestran sus potencialidades como líderes, pues dirigen y orientan a las organizaciones eficaz y objetivamente, teniendo presente ante todo y sobre todas las cosas su habilidad de definir las tareas a partir de la visión, misión y un código de ética, donde están presente todos aquellos valores, cualidades y demás herramientas a seguir para cumplir la visión y misión propuesta.

En este orden las organizaciones exigen una nueva perspectiva de liderazgo porque la perspectiva tradicional de los líderes, o sea, la visión tradicional del liderazgo se basa en “supuestos sobre la impotencia de la gente, su falta de visión personal y su ineptitud para dominar las fuerzas del cambio”,

deficiencias estas que sólo algunos “grandes líderes pueden remediar” (SENGE, 1998:419).

Pero la complejidad del momento actual deberá llevar a los líderes responsables a saber manejar distintos estilos de liderazgos según la realidad de la empresa, donde la responsabilidad es lo medular de su gestión. Se acepta como válido que el líder, en su proceder básico, se incline por un determinado liderazgo pero éste, necesariamente, deberá ir acompañado por otras maneras de ejercer el liderazgo que tengan en cuenta las variables mencionadas con una plataforma sólida de principios y valores.

El liderazgo responsable, es aquel que se ejerce para beneficio de los demás, y donde el líder motiva y anima a las personas basado en su propio ejemplo. El liderazgo responsable se caracteriza por el servicio, la dirección, el apoyo, la comprensión, la amistad y el amor, hacia los demás, bajo principios éticos, morales y espirituales en los que se persiga el bien común sin afectar a terceros, es decir, que el fin no justifica los medios (CRUZ, 2005).

La Comunicación y el Liderazgo Responsable

La capacidad de comunicar es la herramienta más efectiva del líder, porque un líder puede obtener grandes logros con palabras, sin embargo, las palabras por si solas no son más que una información; además si estas son potenciadas por el carácter del líder, su convicción y su ejemplo personal, las palabras pueden adquirir el poder de comunicar, vale decir, informar, exhortar, animar, curar o inspirar. Pareciera sencillo elaborar un mensaje a primera vista a otra persona, escuchar su feedback y continuar entendiéndose mediante la comunicación, sin embargo, es uno de los cometidos más complicados del líder (BALDONI,2003).

Razón por la cual RAPOSO (2009), señala que la gran asignatura pendiente de los líderes, especialmente el español fundamentalmente es el



establecimiento de objetivos y todo lo que tenga que ver con el eje interpersonal: construir relaciones, trabajar en equipo y *comunicarse adecuadamente*.

Retomando lo planteado por BALDONI (2003:1), para lograr la elaboración de mensajes hay que analizar tres etapas de un proceso de comunicación de liderazgo: (a) Se desarrolla el mensaje o lo que se quiere decir o hacer; (b) Se comunica el mensaje verbal, mental y metafóricamente y (c) Se respalda el mensaje manteniéndolo fresco (*dinámico, fluido*) y significativo (*signos y símbolos comunes*). Se evidencia entonces, como se puede contribuir a mejorar las palabras orales y escritas en mensajes de liderazgo que “informen, exhorten e inspiren a los demás a mejorarse a si mismo, a su equipo y a su organización”.

Esta acción comunicativa es necesario manejarla con los diferentes públicos con quienes el gerente líder mantiene actos del habla. Al respecto se destaca: “las organizaciones utilizan gerencialmente a la comunicación en sus dimensiones interpersonales, grupales, corporativas y sociales”, quedando así en evidencia que la comunicación es la esencia del proceso gerencial en las organizaciones posmodernas, es decir, aquellas cuya gerencia se centraliza en el pensamiento complejo mediante la dinámica de los grupos humanos con rasgos de personalidad, idoneidad, ética y valores, convirtiéndolos en ejes fundamentales de su gestión (ROJAS y ARAPÉ, 1999:57).

Cabría preguntarse: ¿Cómo se comunica un líder?. Teóricos de la comunicación empresarial tales como CASADO (2000), BALDONI (2003), GÓMEZ (2005), ZAMORA y PORIET (2006) y RAPOSO (2009) entre otros, han contribuido a dar respuestas en el sentido que hacen señalamientos donde destacan que las comunicaciones de liderazgo están compuestas por mensajes del líder que se fundamentan en los valores y la cultura de una organización y tienen una importancia para los empleados o seguidores, clientes, socios estratégicos, accionistas y medios de comunicación.

Se podría resumir que las comunicaciones de liderazgo tienen como propósito atraer la atención del receptor, conseguir que éste se comprometa y como fin último crear un vínculo de confianza entre el líder y su seguidor, así como lo expresan CASADO (2000), BALDONI (2003), ROBBINS (2004), quienes indistintamente asumen que lo que persigue con las comunicaciones el líder es afirmar la misión y la visión de la organización, poner en marcha iniciativas de transformación, llamar la acción, reforzar la capacidad organizativa, crear un ambiente propicio para la motivación y promover un producto o servicio.

Si se revisa como influyen las comunicaciones en la organización se puede generalizar que es de manera descendente o de arriba hacia abajo, sin embargo, para completar este proceso de comunicación los líderes deben hacer algo importante y adquirir el *compromiso de escuchar*, es decir, establecer un clima propicio para el intercambio de ideas, fijar sus expectativas en torno a realizarlo tanto de manera individual como con los equipos de trabajo y estructurar sus comunicaciones para mantenerlos fieles a la cultura organizacional.

Paradigma Fenomenológico para llegar a la realidad buscada

Una vez presentadas las características del problema, las interrogantes formuladas y la teoría referencial, las cuales vinculan el presente estudio con el denominado paradigma científico cualitativo. Cabe destacar que desde el punto de vista metodológico, el análisis efectuado fue esencialmente fenomenológico, que buscó la comprensión inmediata del mundo vital de los hombres y mujeres a través de la interpretación global de las situaciones por ellos vividas (SEIFFERT, 1997), como la descripción de la estructura esencial de la experiencia y sus objetos –tomando imágenes destacadas de la conciencia para penetrar en las capas de la experiencia- con el objeto de aprehender la estructura del fenómeno tal como se muestra, e investigar sus bases y sus orígenes comparativamente



como se experimenta, destacando las formas posibles como él es percibido por los individuos (BRENNAM, 1999).

Los momentos del método fenomenológico seguidos en el presente estudio propuestos por LEAL (2003: 56): (a) Momento Psicológico (las representaciones presentes en el material de análisis reflejan el punto de vista del (los) individuos que se investigan); (b) La lógica del significado (la vivencia se vuelve objeto en la medida en que hace visible –muestra- algo esencial (universal); (c) Constitutivo trascendental (se buscan correspondencias mutuas que puedan volverse más nítidas al describirlas o si la reflexión las ha descubierto); (d) Metafísico de la conciencia (se procura comprender la conciencia fundamental o conciencia constitutiva del todo y se pasa a la Reflexión general) y (e) El histórico crítico (se plantea el horizonte social, yendo por comparación a lo teórico previamente establecido).

Algunas características de los gerentes-lideres entrevistados

El total de entrevistados fueron 26 gerentes-líderes, de ambos sexos, diferentes profesiones y mayor de cinco (5) años de experiencia en su desempeño, así como pertenecientes a diversas áreas: sociales, económicos e industriales vinculadas tanto al sector público como privado. Es necesario acotar que alguno de los informantes (gerentes) están distribuidos geográficamente: 25 en Venezuela y uno (1) en Argentina, residenciados en las ciudades de Caracas, Maracaibo, Porlamar, San Cristóbal, Trujillo, Valera, Valencia y en Buenos Aires respectivamente. Las vivencias de las unidades informantes fueron obtenidas a través de entrevistas en profundidad focalizadas de manera individual y grupal.

Entrevista en profundidad-focalizada

Al total de informantes se les hizo la entrevista individual alcanzando un número de diecinueve (19) de manera individual y a siete (7) de forma grupal, la misma, requirió de grabación de audio, utilizando un grabador digital, que automáticamente asignó códigos a cada una de las grabaciones, la cual tuvo una duración aproximada de cincuenta (50) minutos a una (1) hora, y se orientó por el guión diseñado para tal fin.

Una vez transcritas las entrevistas, se buscaron esencias de significado en los 74 temas esenciales; para esto los temas fueron agrupados de nuevo por la similitud de contenido. A partir de aquí surgieron 7 categorías fenomenológicas, que se denominaron en el contexto de este estudio categorías fenomenológicas esenciales-individuales-sintetizadas ya que ellas significan la síntesis que por similitud se hizo de los 74 temas esenciales todas ellas se correspondían a 6 categorías fenomenológicas esenciales-individuales-universales, aspectos que se muestran en el Cuadro 1.

Resultados sobre Significado o Noción de Liderazgo Responsable

El liderazgo responsable se caracterizan eidéticamente por estar dirigida a un elemento sobre el que se basa un conocimiento o significado hacia elementos primariamente racional-cognitivo, implicados en la noción de liderazgo responsable que ha construido y que manejan los gerentes-líderes que es concebida como aquel relacionado con características del líder responsable. Este significado de liderazgo responsable -en el que está implicado el mundo social-coexisten una serie de esencia de significados o elementos eidéticos que se relacionan con su hacer a su vez dio como resultado un significado que siguen dos tendencias:



Aquel relacionado con características del líder responsable, y que tiene que ver con; Compartir con los seguidores la comunicación, Mantener unido al personal a través de la comunicación, Trabajar de manera integrada y comunicando , son algunas de las expresiones verbales, tal como se evidencia en las expresiones de los informantes:

“...un liderazgo responsable es un compartir... es compartir con los seguidores e interactuar con ellos; ...compartimos una comunicación doble vía, ellos me dan feedback donde exponen sus puntos de vista de la organización, pero ellos también como yo piensan en la empresa para que se cumplan las metas.....” (Informante 07)

“... el liderazgo responsable para mi es saber conformar un equipo de trabajo, mantenerlo unido, hablarle, en dialogar, en hacer reuniones periódicas y constantes, en una comunicación bidireccional, en autorizarle que me den feedback y que no sientan temor de hacerlo porque si estoy fallando en algo díganmelo...” (Informante 011)

Cuadro 1

Temas Esenciales y Categorías Fenomenológicas Correspondientes a las Características o Rasgos Esenciales y las Condiciones de Interacción Comunicativa del Liderazgo Responsable

TEMAS ESENCIALES	FENOMENOLÓGICAS ESENCIALES/SINTETIZADAS	CATEGORÍAS FENOMENOLÓGICAS ESENCIALES/UNIVERSALES
Se generaron 14 temas	Relacionado con características del líder responsable	Noción de Comunicación en el Liderazgo Responsable
Se generaron 13 temas	Liderazgo que se responsabiliza con el cliente interno y externo	
Se generaron 11 temas	Rasgos personales	Características o rasgos que ha de poseer el líder responsable para comunicarse
Se generaron 10 temas	Condiciones facilitadoras/prevalecientes para la relación	Condiciones o escenarios presentes en la interacción del líder responsable con sus seguidores
Se generaron 5 temas	Condiciones de ambiente y estructura	Condiciones de la organización para que se dé la comunicación
Se generaron 9 temas	Elementos internos que inciden positivamente	Factores internos que inciden en la comunicación del liderazgo responsable
Se generaron 12 temas	Recomendaciones dirigidas hacia la actuación del desempeño (perfil profesional)	Propuestas para animar a los líderes naturales en la prácticas de la comunicación el ejercicio del liderazgo responsable

Fuente: Soto (2009)



El liderazgo que se responsabiliza con el cliente interno y externo y las expresiones se ubicaron en: hay que saber escuchar a la gente, comunicación de doble vía. Tal como evidencian las siguientes:

“... siempre he tenido como objetivo que el líder responsable tiene como meta la integración con el resto del equipo y a través de la comunicación doble vía es posible superar o sobrepasar dichas metas si uno oye a su equipo y le da retroalimentación...” (Informante 06).

“... dentro de la realidad empresarial es muy importante la comunicación con los clientes tanto internos como externos porque también el saber escuchar es definitivamente lo que permite que tengamos una visión más completa... entonces escuchar es una herramienta extremadamente poderosa sobre todo en ambientes tan difíciles como el que estamos viviendo...”(Informante 05).

Resultados sobre Características que ha de poseer el Líder Responsable

Sobre la base de la experiencia de los informantes, es claramente reconocida por ellos, que el líder responsable debe tener ciertas características o rasgos de ánimo sentido y percibido en cuanto a que sea comunicativo, que utilice la comunicación doble vía, que sepa escuchar, presentan expresiones como las siguientes:

“...Debe ser un comunicador, es decir, que utilice la comunicación doble vía, que sepa escuchar, que tenga un alto valor de la ética y con unos principios bien arraigados de honestidad, que promuevan la participación de las personas y sus seguidores o su equipo, que orienten procesos de aprendizaje y adaptación a esos cambios producto de la incertidumbre que viven las organizaciones en la actualidad y que se llama Complejidad, que tenga bien alto el principio de identidad con la organización...” (Informante 002).

“... este...bueno el desempeño fundamentado en valores, comunicación, es vital que el líder se comunique y si tu no tienes esas características personales como comunicación, porque la comunicación, es lo que te da la oportunidad de poder conocer, de saber escuchar, conocer bien a las personas para darle un trato



personalizado y eso te lo permite si tu como líder tienes ese rasgo...”
(Informante 010).

Resultados sobre Condiciones de la interacción del líder con sus seguidores

Las condiciones o escenarios que ha de generar a fin de que su liderazgo sea realmente efectivo estuvieron dirigidas a condiciones que facilitan las relaciones un líder responsable en su interacción con sus seguidores, entre las cuales identifican existencia de una comunicación doble vía, escucha activa, apertura y disposición a las críticas. Por ejemplo:

“ ... bueno lo importante, lo primero,... lo primero que se debe dar como condición, y ya te lo dije anteriormente es una excelente comunicación doble vía, en un escenario así que tu como líder te comunicas con tus seguidores o tu equipo, ... también producto de lo anterior, un nivel de confianza y apertura que no te vean como a un jefe, sino como a una persona que orienta y democráticamente se tomen decisiones y ese nivel de identificación y lealtad a la empresa, ayuda...”(Informante 010).

“...Hay que ser un comunicador de doble vía y buen oyente si se quiere ser un líder responsable, porque aparte de la formación que uno trae yo entré en este mundo profesional.. digo yo cuando estábamos tratando de entrar en la gerencia moderna, en la gerencia moderna donde me enseñaron que debo.. debo oír a todo el personal e inclusive he tratado de practicarlo siempre ...” (Informante 005).

Resultados sobre Condiciones de la organización

Estas condiciones están referidas al ambiente y la estructura se pretende la aproximación a aquellas condiciones que, desde la perspectiva de los gerentes entrevistados, han de generar en éstos el conocimiento que tengan acerca de la organización que lideran y de los objetivos perseguidos para que su rol sea efectivo. Con respecto a la misma, estuvieron dirigidas las vivencias a la existencia de condiciones que favorecen tales como comunicación diáfana,

transparente, comunicación amplia y abierta en dos vías, entre otras fueron sus expresiones, por ejemplo:

“Las condiciones..... (piensa en la respuesta)... En el escenario debe privar la comunicación diáfana, transparente, de dos vías como elemento fundamental para que tú como líder puedas comunicar, pero tus seguidores, ellos puedan retroalimentar el proceso y además sentirse atendidos, eso es muy importante, que ellos puedan... la comunicación tiene que ser en dos vías, para un líder eso es muy importante” (Informante 003).

“...La comunicación, amplia, abierta en dos vías, una comunicación doble vía, yo les digo, ellos me dicen, yo planteo, ellos plantea y las decisiones de mutuo acuerdo y si hay decisiones en las que yo pienso se debe hacer como digo yo, explico el por qué, escucho las propuestas de ellos y las analizamos para ver, porque yo puedo estar... estar también pelando, porque de pronto ver algo que te traen, por eso se dice que todos los días se aprende algo nuevo, todos los días se aprende algo nuevo” (Informante 008).

Resultados sobre Factores internos que inciden en el Liderazgo Responsable

Los factores internos que inciden en el Liderazgo Responsable, definitivamente repercuten en mayor grado, sobre la actuación de los gerentes-líderes y que según ellos favorecen su labor, quienes reconocen e identifican esencialmente en ellos, los factores internos que inciden positivamente o favorecen, se han hecho sentir en aspectos como: Comunicación doble vía, Capacidad de diálogo y el uso de las TIC´S. A continuación algunos testimonios.

“Otro factor interno positivo que se debe tener en cuenta es la comunicación doble vía, el saber escuchar y en el buscar el momento oportuno para... para generar una información, porque no siempre en todos los sitios tu puedes dar información y es una de las fallas fundamentales en la gestión de un gerente líder, porque a veces no evalúa el entorno, tu sabes que la comunicación se basa en tres grades elementos a considerar: el emisor, el receptor y la vía



de comunicación, si esos no están totalmente sincronizados, alineados, definitivamente la comunicación no va a llegar como se espera que tiene que llegar, resumo debe haber una excelente comunicación...” (Informante 009).

“En primer lugar la comunicación es clave, todo líder basa el ejercicio de su liderazgo en el aspecto comunicacional, una buena comunicación será la clave para transmitir el mensaje que el líder quiere inculcar en sus seguidores para lograr los objetivos organizacionales y algo muy importante que favorece es el uso de las TIC’S como herramienta básica para la comunicación síncrona y asíncrona facilita dicho ejercicio...” (Informante 020).

Propuestas/recomendaciones para los líderes naturales que se inician en la gestión empresarial.

Los gerentes-líderes entrevistados, identificaron claramente aquellos elementos que según su propia experiencia perturbaron su labor como líderes responsables para hacer propuestas o recomendaciones válidas a los líderes naturales, quienes se inician en la gestión empresarial, recomendaciones dirigidas para el líder como persona (perfil personal)

Con respecto al perfil personal hicieron señalamientos en cuanto a: comunicarse, y desarrollar habilidades de comunicación, tener la mente clara, tener sentido común

“...debe saber escuchar, debe ser tolerante, comunicador y observador nato. Debe ser investigador con habilidades para el manejo de las TIC’S , así como mantenerse actualizado, es decir, prepararse académicamente...” (Informante 001)

“...lo importante es conocer en profundidad a cada uno de los integrantes de cada equipo.... ser buen oyente, que es una característica-apúntala- que debe tener el líder responsable, tratar de oír y entender y luego de todas las opiniones es tratar de integrar una que casi siempre es la excelente, porque si uno cree que tiene la respuesta, lo que está es pelando...” (Informante 020)

Los resultados de la investigación: su comparación con las teorías sobre comunicación y liderazgo en el cual está enmarcado el liderazgo responsable

Los resultados de esta investigación de carácter cualitativo y fenomenológico coinciden con los trabajos y planteamientos de Martín (2009), Gómez (2005), en cuanto a que los gerentes-líderes tienen un significado de liderazgo responsable en el que está implicado el mundo social que está relacionado con las características propuestas por los referidos autores, donde se evidencia que coinciden este aspecto donde se perfiló a que tiene que ser un liderazgo donde prevalezca como rasgo principal el ser un buen comunicador, que descubra en la diversidad las convergencias, es decir, que descubra a través de su diálogo y escucha activa que cada quien tiene una fortaleza para el proyecto global de la empresa, además un liderazgo respetuoso de las diferencias, en el sentido de que cada persona tiene múltiples dimensiones: desde la dimensión corporal hasta la dimensión espiritual las cuales deben ser tomadas en cuenta a la hora de respetar su actuación dentro de la empresa.

También son coincidentes desde el punto de vista de CASADO (2000), BALDONI (2003), GÓMEZ (2005), y ZAMORA Y PORIET (2006), entre otros, en el sentido que hacen señalamientos donde destacan que las comunicaciones de liderazgo están compuestas por mensajes del líder que se fundamentan en los valores y la cultura de una organización y tienen una importancia para los empleados o seguidores, clientes, socios estratégicos, accionistas y medios de comunicación. A su vez, el liderazgo responsable crea un vínculo de confianza entre el líder y sus seguidores, así como lo expresan CASADO (2000), BALDONI (2003), ROBBINS (2004), quienes indistintamente asumen que lo que persigue con las comunicaciones el líder es afirmar la misión y la visión de la organización,



poner en marcha iniciativas de transformación para el logro de las metas organizacionales.

Reflexión Final

El presente estudio de carácter cualitativo, abordó la comunicación presente en la actuación del líder responsable como objeto de percepción y vivencia para un grupo de veintiséis gerentes-líderes que se desempeñan en diferentes sectores tanto público como privado del país y uno de Argentina, sobre la base de sus intervenciones verbales a este respecto. En las referidas intervenciones expuestas dentro de un marco esencialmente cualitativo fenomenológico y discutido a la luz de planteamientos derivados de investigaciones sobre el tema en cuestión, diversas fuentes teóricas, y mediante el análisis de sucesivas reducciones fenomenológicas de esa misma naturaleza.

Todo ello condujo a la mostración del significado o noción del liderazgo responsable relacionado con las características personales; así como se responsabiliza con el cliente interno y externo; también deben existir unas condiciones facilitadoras o prevalecientes con los seguidores, como unas condiciones del ambiente y estructura; además unos factores internos que facilitan el liderazgo responsable y por último unas recomendaciones o propuestas para el líder natural que se inicia, donde el centro medular de ese análisis es la manera como la comunicación forma parte privilegiada del liderazgo responsable, todo ello pone en evidencia que se trata de una vivencia real y explicable.

La comunicación como herramienta del liderazgo responsable, tópico de estudio mereció ser explorado desde la perspectiva de los gerentes-líderes que la vivencian, especialmente por los alcances y repercusiones que significan y que trastocan sus emociones y su desempeño, así como mostrar el lado sano, eficaz y

adecuado de las realidades sociales que viven en las organizaciones, las cuales han sido escasamente investigadas bajo este enfoque cualitativo.

Las características personales propias como comunicador, su responsabilidad con los seguidores y la organización, así como esa capacidad para la escucha activa, el manejo de los mensajes entre otras, representa entonces el desafío de trabajar sobre la idea de contar con líderes en todos los niveles orientando u orientados tras una clara e internalizada Visión y la creación de futuros, que configuren diseños de organizaciones acordes, estimulen la cooperación y el trabajo en equipo, valoricen el conocimiento y el aprendizaje permanente. Se trata entonces, de crear o consolidar una cultura abierta, flexible y compartida con foco en los resultados, los desempeños, las personas y el desarrollo de nuevos líderes que comuniquen, para ello los líderes efectivos advierten el carácter estratégico de la comunicación en los procesos de cambio, el desarrollo de redes de conversaciones en el interior de sus organizaciones y en su relación con el contexto, orientadas a los resultados, características presentes en las organizaciones humanas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baldoni, J. (2003). Los secretos de Comunicación de los Grandes Líderes. New York. Editorial Mc Graw-Hill.
- Bertamoni, J. (2009). El Liderazgo: Nuevos Paradigmas. Disponible en: www.monografias.com [Consulta 26-02-09]
- Botella, L. (2002). Alcance de la Teoría de la Complejidad. Cuba Aiglo XXI. Disponible: www.nodo50.org/cuba.sigloxxi. CHANGING. LEADER. BEHAVIOR
- Brennam, J. (1999). Historias y Sistemas de la Psicología. México. Editorial Trillas
- Cruz García, R. (2008) El liderazgo en las organizaciones complejas. Editorial del Diario El Siglo de Torreón de fecha 26-01-08



- Cruz, F. (2005). Liderazgo responsable. Disponible en: www.yeshuanet.com/blog_liderazgo-cristiano-responsable [Consulta 23-03-2009]
- Gómez, D. (2005). Liderazgo y Responsabilidad Social. En revista **Éxito Empresarial**. No. 24 Disponible en : www.cegesti.org [Consulta 2009, abril, 25]
- Leal, N. (2003). El método fenomenológico: principios, momentos y reducciones. En revista Arbitraje, Vol 1, Nº 2 (pp.51-61). Universidad Experimental Simón Rodríguez.
- Levy, A. (2007). Las organizaciones humanas y la ciencia, Disponible en: www.deloitte.com , consulta 16-02-09)
- Martín, V. (2009). Experto en Complejidad. [Entrevista realizada 13-06-2009]
- Mayoral, M. (2006). Debate Internacional sobre la teoría de la Complejidad. Diario Gramma, 8-08-2006. Año 10, nº 221 disponible en www.gramma.cuba.cu. [Consulta 15-08-2008]
- Monteiro, S. (2007). El liderazgo responsable Disponible en: (www.grii.org consulta 16-02-09)
- Moreno, C. (2007). El Liderazgo Humanista y Acción Directiva. Barcelona, España: Ediciones de la Universidad Ramón Llull
- Moreno, C. (2008). Liderazgos Responsables. Barcelona, España Ediciones de la Universidad Ramón Llull.
- Morín, E. (2004). La Epistemología de la Complejidad. Madrid, España. **Gazeta de Antropología** Nº 20 (pp. 43-77).
- Oliveira, P. (2007). Organizaciones humanas. Disponible en: www.pnlnet.com/chasq consulta 01-03-2009)

- Raposo, E. (2009). El Líder Extraordinario y los Resultados Empresariales. En revista **Éxito Empresarial**. No. 8 Disponible en : www.cegesti.org [Consulta 2009, abril, 25]
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. 10ma Edición. México: Editorial Prentice Hall.
- Rojas, L y Arapé, E. (1999). Formación en Comunicación y Dirección en algunas maestrías en Gerencia de Empresas. Revista **Venezolana de Gerencia**. Año 3. No. 5. LUZ. Maracaibo, Venezuela.
- Seiffert, A. (1997) Introducción a la Teoría de la Ciencia. Barcelona. Herder.
- Senge, P. (1998). La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. 3ra. Edición. Barcelona (España). Ediciones Granica S.A.
- Zamora, A. y Poriet, Y. (2006). Papel de los Líderes y Nuevas Tendencias del Liderazgo en el Siglo XXI. Revista **FACES**. VOLUMEN XVII · Nº 1. Universidad de Carabobo





Ana Ysolina Soto de Clavero
Email: anaysolina@gmail.com

Nacida en Maracaibo, estado Zulia, ha realizado estudios en **Universidad Nacional Abierta**, graduada en Administración de Empresas (1986), y como Magíster Scientiarum en Educación Abierta y a Distancia (1992), con un doctorado en Ciencias Mención Gerencia (1998) en la **Universidad Rafael Bellosó Chacín** y un postdoctorado en Gerencia de las Organizaciones (2009) en la misma universidad.

Se desempeña como profesora titular, dedicación exclusiva de la Universidad Nacional Abierta - Centro Local Zulia, desde 1987, profesora de las carreras Administración de Empresas y Contaduría Pública y de la Maestría en Educación Abierta y a Distancia. Es Investigador preclasificado B del PEI.

Dentro de su capacitación ha realizado cursos: Originalidad del contenido en la Producción científica (CIHE-URBE). Programa de Entrenamiento para la Investigación (PEI)- LUZ; "Estadística Aplicada a la Investigación" Técnicas estadísticas Multivariantes; Taller de Gramática, y Corrección de estilo para investigadores. Redacción y estilo de Artículos Científicos.

Facilitador de las Unidades Curriculares: Economía, Política y Educación, Administración de Instituciones de Educación a Distancia, Planificación y Formulación de Proyectos Educativos de la Maestría en Educación Abierta y a Distancia. En la Maestría Administración de Negocios de la UNA Facilitadora de la Unidad Curricular Metodología de la Investigación I y II. Asimismo, en "Planificación de la Investigación Cualitativa" del Diplomado de Investigación Cualitativa. Postgrado-Universidad del Zulia. En la Universidad Rafael Bellosó Chacín trabajó en Postgrado como Facilitador de la Cátedra: Seminario II de Investigación del Programa de Maestría Gerencia Tributaria; Facilitador de la Cátedra: Seminario I de Investigación del Programa de Doctorado en Ciencias Gerenciales; Facilitador de Seminario I y II de Investigación del Programa de Maestría Gerencia de Mercadeo, Gerencia de Proyectos Industriales y Automatización de Controles; Facilitador de la Cátedra : Evaluación del Recurso Humano y Administración de los Salarios del Programa de Maestría Gerencia de Recursos Humanos. En la Universidad del Zulia: Facilitador del Programa de Formación de Profesores de Educación a Distancia (PROFORDED) dictando la asignatura Andragogía. Facilitador de las Cátedras: Gerencia Académica y Administración Educativa del Programa de Maestría Planificación y Administración de la Educación. En la Universidad Bicentenario de Aragua (UBA): Post-Grado: Facilitador de las Cátedras: Análisis Financiero y Contable y Sistemas de Información Gerencial del Programa de Maestría de Gerencia Educativa.

Ha sido tutora de Tesis Doctorales, Trabajos de Grado de Maestría de diferentes universidades Nacionales e Internacionales.

Miembro principal del Consejo de Apelaciones de la UNA: Lapsos: 2005-2008; 2008-2011. Miembro del Comité editorial de la Revista Electrónica REDHECS de URBE.

Ha publicado numerosos artículos en revistas nacionales y ha actuado como ponente en numerosos eventos nacionales e internacionales.