

EL AUTOLIDERAZGO: UNA VÍA PARA EL PENSAMIENTO COMPLEJO EN LA GERENCIA PÚBLICA

Dra. Blanca A. Rojas de Uzcátegui.
blancauzcategui@hotmail.com

MSc. Eloy Molleja.
eloymolleja@hotmail.com

MSc. Francys Morles.
francismorles@gmail.com

Resumen

El presente artículo tiene por finalidad presentar una reflexión acerca del auto liderazgo y su vinculación con la complejidad dentro del sector público. Para la realización del estudio se acudió a la técnica de la revisión bibliográfica y el análisis de contenido, bajo un enfoque cualitativo. En esta investigación se presentan las distintas perspectivas filosóficas del liderazgo para profundizar en el auto liderazgo como herramienta gerencial; se discute acerca de los principios del pensamiento complejo y la gerencia pública con el fin de concatenar las ventajas que ofrece el manejo del auto liderazgo en las organizaciones. Se concluye que el gerente público debe propiciar cambios en el diseño organizacional a través de la autorreflexión, el autodescubrimiento así como el reconocimiento de la visión personal y la autoformación que permita el manejo de la realidad empresarial dentro de un contexto incierto, cambiante y sujeto a cambios constantes.

Palabras clave: Auto liderazgo, complejidad, gerencia pública, gerente, pensamiento complejo.

Abstract

This article aims at presenting a reflection on the self-leadership and its relationship with the complexity within the public sector. Literature review and content analysis techniques were based on the qualitative approach. In this research the different philosophical perspectives of leadership are presented to reinforce self-leadership as a management tool. The principles of complex and public management are discussed in order to relate the advantages offered by self-leadership management in organizations. As a conclusion, the public manager should bring about changes in organizational design through self-reflection; self-discovery and recognition of personal vision and self-training that allow management of business reality in an uncertain and changing context, subject to constant changes.

Keywords: Self Leadership, complexity, public management, manager, complex thought.

Introducción

Resulta fácil escuchar constantemente cómo gerentes de cualquier línea de mando reclaman cambios en sus subordinados o en el diseño organizacional, y tal vez no han percibido que la respuesta ante estas mismas exigencias que estos solicitan; en muchos de los casos está en el Autoliderazgo; este término se refiere a una destreza de supervivencia, bajo la cual debe cabalgar el líder ante tantas tensiones, azares, y desafíos con los que se enfrenta.

Mahatma Ghandi compartió la premisa de que debemos transformarnos en el cambio que queremos ver en el mundo, y es precisamente allí de donde surge a la palestra la acción de liderarse a sí mismo. Es una forma de echar un vistazo a nuestro interior para revisarnos, controlarnos, aprender a conocernos y finalmente modelar con nuestro ejemplo; parece simple en un primer momento, pero esta práctica no es más que desafiarnos ante el cambio que queremos impulsar en los demás.

Cabe destacar que muchos han sido las corrientes filosóficas que han apostado por el liderazgo y que luego de varios ensayos se ha determinado que la clave está en la autorreflexión, ver el mundo desde varios ángulos, para así trazarnos metas alcanzables y que comulguen con nuestra misión de líderes. Este autodescubrimiento permite a los seres humanos mejorar extraordinariamente las relaciones con los demás, sobre todo en el contexto organizacional, sin dejar de beneficiarnos en otros espacios de nuestras vidas, ya que podría generar condiciones favorables en el clima organizacional, la comunicación, el manejo de las emociones, entre otros aspectos.

El reconocimiento de nuestros actos positivos o negativos, es a su vez una fuente de información para adicionar elementos favorables que propendan al desarrollo de la gerencia y a comprender el comportamiento organizacional. La autoevaluación como una parte más de los factores a estudiar cuando aplicamos el auto liderazgo, pasa por identificar a la suma de las partes del todo, del contexto involucrado y del todo a las partes; a fin de tener una comprensión general del pensamiento y del panorama donde estemos involucrados.

Un aspecto esencial a considerar por parte del auto líder es el diagnóstico del inventario de talentos para apalancar procesos de formación y autoformación en la gerencia, así

como el proceso decisorio que marcará pauta para los arreglos desde el interior del líder.

La metódica empleada para la realización de esta investigación fue la técnica de revisión bibliográfica y el análisis de contenido, a fin de examinar aspectos vinculados con la construcción teórica aportada por algunos autores sobre el auto liderazgo, la complejidad y el sector público.

Una mirada del asunto: el Liderazgo desde diversas perspectivas filosóficas

Si bien es cierto que el término liderazgo se ha ido cambiando y transformando en cada etapa se tiene que desde la edad antigua los poemas homéricos develan las cualidades morales y espirituales relacionadas con la nobleza, la astucia y el sentido del deber de una clase selecta capaz de ejercer el ejercicio de lo que hoy llamamos liderazgo. Más tarde Sócrates plantea cómo la acción del servicio es lo que debe privar en quienes dirigen el gobierno; una mezcla de moral, política y justicia era el fin ulterior de la actividad humana en la responsabilidad de gobernar para los ciudadanos. Por su parte, Platón ya recoge aspectos relacionados con esta materia y es que en su diálogo de Gorgias expone que el liderazgo es una habilidad para salvar las almas de los ciudadanos y aún más la expresa cómo una habilidad capaz de introducir en los demás la justicia, la prudencia y virtudes en el corazón de estos.

Aristóteles por su parte, lo plantea como una felicidad, y que las competencias o habilidades, no son menos necesarias que los valores. Aquí se denota una apreciación del liderazgo desde el interior de quienes lideran; es decir como un rasgo inherente a la personalidad para el ejercicio de tan importante papel. También al igual que su maestro se detiene en la vocación de servicio frente a los demás, donde el hombre no puede aspirar sólo a su bien personal puesto que es un ser social; aquí se deja entrever el carácter colectivo donde no es posible liderar apartado de las relaciones que se dan con los demás. Se aprecia además como Aristóteles plantea características esenciales que deben poseer los líderes estas son: la virtud, la moral, el servicio, el desapego, la habilidad, la responsabilidad, la ética y la competencia.

En este mismo orden de ideas, Agustín de Hipona expresa que el propósito de todos los líderes es la mejora de aquellos a quienes lidera compartiendo muy ampliamente lo esbozado por Platón y Aristóteles, haciendo énfasis en el liderazgo inspiracional, cuyo centro principal lo es la entrega absoluta hacia los otros; según Bass (1990) estos líderes dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad.

Por otra parte, desde mediados de los años 70, el liderazgo carismático es estudiado por historiadores, científicos, políticos y sociólogos pero es Weber (1947) quien expresa que las sociedades podrían clasificarse en categorías dentro de tres tipos de sistemas de autoridad: Tradicional, legal-racional y carismático; es aquí donde emerge la concepción de esta forma de liderar a partir de la obtención de autoridad, debido a características ejemplares de quienes lo practican. Los carismáticos provienen de los márgenes de las ciudades y emergen como líderes en tiempos de crisis Según Hughes (2007) se piensa que estos poseen cualidades superhumanas o poderes de origen divino que los aparta del resto de los mortales ordinarios.

Haciendo alusión a la contemporaneidad y de otra forma de mirar al liderazgo, Freire (1970) toma distancia de las concepciones que se tenía sobre el tema, al plantear que mientras el liderazgo populista supone realizar una donación hacia el pobre, y que por tanto el pobre entra deuda con el líder, el liderazgo revolucionario rompe las cadenas de la dependencia y el clientelismo, construyendo la reciprocidad; construir el consentimiento activo, como sujetos, y no el consentimiento pasivo, como objetos disponibles y manipulables, es la premisa. Este ejercicio no nace de la propaganda, nace del diálogo, de la reflexión y la acción que problematiza la realidad a ser transformada, se denota aquí el liderazgo transformacional el cual según Burns (1978) es exclusivamente un ejercicio moral en el sentido que sirve para elevar el estándar de la conducta humana.

Drucker (2007) describe al líder como aquel que es capaz de hacer que sus seguidores realicen lo debido, apuesta por los resultados que se obtengan en la consecución de los objetivos y a esto le llama liderazgo; afirma que los líderes son muy visibles y por consiguiente estos demarcan el camino con su ejemplo, infiere que el liderazgo es

responsabilidad, tolerancia y autoconfianza; este último aspecto es de gran importancia como una premisa fundamental a la hora de liderar a los individuos y por último que el liderazgo debe aprenderse y puede aprenderse

En concordancia con lo anterior e infiriendo de las distintas posturas filosóficas, se tiene que Meindl et al (1987) recuerdan que el liderazgo es un fenómeno complejo que involucra al líder, a los seguidores y a la situación; es así como se aprecia que el aprendizaje continuo, el redescubrimiento y el estar consciente de los cambios internos, pueden constituirse en factores impulsores para producir en el líder alertas sobre las necesidad constante de revisión de lo que hace, del establecimiento de mecanismos de control en lo creado y una visión más amplia de lo que necesita estimular a fin de conseguir los objetivos planteados.

El Autoliderazgo clave del éxito en el contexto organizacional

Rubio (2015) plantea que el hecho de indagar en la búsqueda interna acerca de los objetivos a futuro, el propósito de la vida, el rumbo que quiera tomarse, las metas a corto, mediano y largo plazo, implican un proceso profundo e interno de autoconocimiento; refiere que al momento de reflexionar se debe enfocarse en las preguntas: quiénes somos, qué tenemos y qué queremos, a fin de potenciar nuestros actos diarios, y tener clara una dirección hacia un crecimiento personal, y al éxito que deseamos en la vida.

Es así como Cellino (2000) expresa que el Autoliderazgo es la esencia valórica para ejercer el liderazgo, asumiendo un compromiso personal con sí mismo y con los demás. Se fundamenta en los sólidos valores personales y grupales, desarrollando un conjunto de microcambios dirigidos a mejorar consistentemente, y así construir un gran patrimonio moral, el cual es percibido y legitimado por otros.

Estas reflexiones permiten considerar el cambio interno que deben hacer los seres humanos, para poder hacer uso del autoliderazgo como una herramienta de autocontrol, comprensión de sí mismo, aceptación y transformación en la búsqueda de mejorar continuamente, a través de un proceso continuo y permanente de capacitación, formación y autoformación a fin de poder ampliar las capacidades del líder.

Un factor sumamente importante lo destaca Valderrama (2005) quien apunta que el liderazgo tiene una perspectiva desde la autoformación que líderes y empleados deben gestionar para garantizar al máximo la calidad del desempeño y no esperar pasivamente ser incluidos en los planes que para tal fin ejecutan las organizaciones. Es precisamente este aspecto el que da una relevancia al estudio del autoliderazgo en el contexto organizacional ya que un individuo que se forme de manera asidua estará en capacidad de asumir nuevos retos y desafíos que el mundo empresarial demanda, haciendo posible que los líderes puedan gestionar desde esta visión la dirección directa y democrática de las compañías y por ende garantizar el proceso social del trabajo.

Cabe destacar que el auto líder busca un cúmulo de oportunidades y se esfuerza constantemente por producir cambios de tal manera que no espera que estos vengan a él sino que por el contrario este los provoca, relaciona y genera a fin de sacar el mayor provecho de estos. Esta capacidad de liderarse a sí mismo desemboca en una poderosa herramienta que le permite al líder reconocer sus fortalezas y develar sus limitaciones para trabajar en ellas, en una constante evaluación de los actos que hace, una propia conducción de éstos, que viene dado por el autodomínio y control de los mismos, así como una carga de autoconfianza y autoconocimiento para confiar en sí mismo y motivarse asiduamente.

Ahora bien, según Leider (2006) para ser nuestro propio líder no se debe olvidar que se debe conocer a alguien en particular y que ese alguien es nosotros mismos, descubrir que se es capaz de ser y hacer; este autor hace mención al autodescubrimiento y lo enfoca como el hecho de reconocer nuestras habilidades, destrezas, cualidades y fortalezas; definir y plasmar nuestra misión personal es la tarea, apelando a la conciencia moral, los principios y los talentos.

Esta perspectiva demanda poseer un equilibrio emocional y un acertado proceso de toma de decisiones en el que se pueda evaluar las alternativas más idóneas ante las situaciones presentes en el campo organizacional y relacionadas con el propio comportamiento humano, es decir, ser capaz de manejarse así mismo para no solo tomar decisiones, sino también asumir lo que ellas puedan causar y conllevar.

El autoliderazgo es en esencia un autoempoderamiento que brinda la posibilidad de alcanzar las metas de quienes lo ejercen, reflexionar sobre qué cosas queremos adicionar a nuestra persona, aprobar, permitir o desechar. Esta forma de concebir los actos hace al ser humano más libre. Aquí cabe agregar la frase de Dyer (1997) que expresa “si cambias la forma en que miras las cosas, las cosas a las que miras cambian” aduciendo a un proceso de revisión interior y de causa-efecto.

Por último el autoliderazgo depende en gran medida del nivel de autoestima y amor propio, tiene que ver con el poder que se ejerza para abandonar la zona de confort en la cual estamos acostumbrados a estar, para así de este modo al desprender esto viejos hábitos, poder despertar y reaccionar ante nuevos horizontes creativos. Se tiene entonces que al comenzar a liderarnos genera cambios fuera de sí mismos que pueden ayudar a los demás, a tener una actitud que fomente el trabajo, la competitividad y la calidad en el servicio.

Visionar la complejidad desde el autoliderazgo

Se intenta continuar esta investigación, abordando el enfoque de la complejidad y cómo ella se convierte en una vía para lograr el autoliderazgo, en donde se hace necesario comenzar reflexionando sobre la inteligencia ciega. Morín (1990) nos impulsa a repensar en las formas de apropiación del conocimiento y a la toma de conciencia, de cómo el ser humano en esa búsqueda del aprendizaje aplica la fragmentación en los saberes, dividiendo las disciplinas, es decir interesándose sólo en aquellos elementos que le son de relevancia para una situación en particular, tomando en cuenta solamente datos significativos, descartando los no significativos, es así como todo esto conlleva a la desorganización del conocimiento jerarquizando lo primordial de lo secundario y dividiendo en vez de religar.

Es por lo anteriormente planteado que llegó la hora de tomar conciencia de cuáles deben ser las formas de visionar el mundo y más aún fomentar el autoliderazgo en las organizaciones. Es necesario decir que se debe tener presente que el gerente requiere tener una visión ampliada de las acciones de gerencia, ello para evitar un equívoco pensamiento reduccionista y mutilante o lo que es lo mismo líderes en organizaciones

que conducen para todos los escenarios desde una sola perspectiva; ejemplo de ello lo es pretender liderar de manera autocrática en todo momento, donde todo es impuesto, no dando cabida a los actores organizacionales para que desarrollen sus potencialidades hacia la creatividad y la innovación.

En contraposición a lo antes expuesto, Morín (1990), presenta la complejidad, la cual surge para hacer frente al paradigma reduccionista y simplificador, que aun predomina en nuestros días, es así como emerge la necesidad del pensamiento complejo ofreciendo herramientas estratégicas para dialogar con la incertidumbre, lo aleatorio, las interacciones y retroacciones, integrando la unidad y la multiplicidad, comportando acciones auto organizativas, recursivas, hologramáticas y sobre todo civilizar el conocimiento, sin embargo, es de gran relevancia comprender como el auto liderazgo se conecta al pensamiento complejo, motivado a que permite desarrollar en los actores organizacionales capacidades como la auto evaluación, el auto control y el auto empoderamiento.

Dentro de este contexto, se hacen presentes tres principios que ayudan a pensar la complejidad y el auto liderazgo en las organizaciones. El primer principio es el dialógico, en donde el orden y el desorden convergen en términos de dialogicidad. Son antagónicos y tienen significados opuestos pero al integrarse conducen a la organización, a la complejidad y sobre todo permiten mantener la dualidad en el seno de la unidad. Por ello, aprovechando los atributos del autoliderazgo, se puede hacer frente a las situaciones de crisis, incertidumbre y más importante aún lograr la auto organización

El segundo principio es el de recursividad organizacional, Morín (1990), para darle significado, lo asemeja con el proceso del remolino. Cada momento del remolino es producido y al mismo tiempo es productor, es así como los productos y los efectos son al mismo tiempo causas y productores, también lo relaciona con el proceso de reproducción de los individuos, ya que somos producidos y a la vez somos reproductores, igual función cumple la sociedad, es decir se da un proceso de producción a través de las interacciones entre las personas, retroactuando sobre ello y reproduciendolos, rompiendo así con la linealidad causa/efecto; no es más que un ciclo

que contiene a la auto organización, la auto constitución y la auto producción. Por lo anteriormente planteado vemos como se devela la interconexión recursividad-autoliderazgo, los actores organizacionales al tener la capacidad de comprender sus potencialidades, se convierten en fuentes generadoras de los recursos que necesitan las organizaciones para renovarse y transformarse por ellas mismas.

Como tercer principio está el hologramático, para Morín el mencionado principio está presente en el mundo biológico y en el sociológico, de tal manera que cada célula de nuestro organismo contiene la totalidad de la información genética de ese organismo, la visión hologramática trasciende al reduccionismo que no ve más que las partes y al holismo que no ve más que el todo, de lo anterior se desprende que el todo está en la parte que está en el todo, produciendo enriquecimiento del conocimiento de las partes por el todo y del todo por las partes, es decir somos generadores de conocimiento, es así, como el principio está ligado a lo recursivo y a lo dialógico y al autoliderazgo convirtiéndose a la vez en vías hacia la complejidad, emergiendo nuevos conceptos, visiones, descubrimientos y reflexiones, donde es fundamental las conexiones, comprendiendo de igual manera que los mismos están cargados de distinción, conjunción e implicación.

Continuando con la complejidad, Morín (1990) también hace énfasis en la acción, la cual la define como una apuesta que lleva consigo el riesgo y la incertidumbre, también es una estrategia, la cual permite a partir de una decisión inicial, imaginar un cierto número de escenarios para la acción, los cuales pueden ser modificados según emerjan las informaciones en el curso de la acción, la estrategia lucha contra el azar pero a la vez lo utiliza sacándole ventaja, obteniendo al máximo la información y sobre todo utilizando los errores de adversarios, de igual manera la estrategia forma parte del auto liderazgo con sus cualidades de autocontrol, ya que los actores organizacionales son capaces de visionar escenarios y en función de ello prepararse para afrontar las distintas situaciones que van emergiendo.

En ese mismo orden de ideas, se hace prudente develar la ecología de la acción es decir en muchas circunstancias, la acción escapa a nuestras intenciones, una vez que un individuo emprende una acción se pueden desviar las intenciones iniciales motivado

a las inter acciones con el ambiente, llegando éste a tomar posición en un sentido a tal punto que puede modificar la intención inicial, impulsando a corregir y continuar con la acción, para Morín "la acción supone complejidad, es decir elementos aleatorios, azar, iniciativa, decisiones, conciencia de las derivas y de las transformaciones.

Dentro de este contexto, el autor nos incita a reflexionar sobre la máquina no trivial, constituida por los seres humanos, la sociedad y la empresa, se denomina no trivial porque al conocer las entradas podemos predecir sus comportamientos, la sociedad exige comportarnos como máquinas no triviales para hacer frente a las situaciones de crisis "todo lo que concierne al surgimiento de lo nuevo es no trivial". En la sociedad se presentan crisis políticas, económicas y sociales cargadas de incertidumbre, en donde la predictibilidad disminuye, los desordenes se vuelven amenazadores, se fortalece el antagonismo, el conflicto, se desarticulan las relaciones, aquí es necesario crear estrategias a partir del pensamiento complejo y el autoliderazgo para salir de la crisis abandonando las soluciones antes utilizadas y dar rienda suelta a la creatividad.

Este argumento nos lleva a prepararnos para lo inesperado, hay que dejar claro que la complejidad y el autoliderazgo no son un procedimiento para descubrir lo imprevisto, pero si nos impulsan a estar abiertos y despiertos de lo que se presenta en nuestro entorno y a través de la acción estratégica poder hacer frente y convivir con la incertidumbre. El pensamiento complejo nos indica que la realidad es cambiante, que cada día emergen nuevas informaciones, nuevas relaciones de las cuales tenemos que apropiarnos.

Es oportuno ahora develar la interrelación de la complejidad, el auto liderazgo y la empresa, es decir pasearnos de la auto organización a la auto eco organización, la organización como organismo viviente se auto organiza, se auto produce llegando así a la auto eco organización y a la auto eco producción, gracias a la interacción que la empresa mantiene con el ambiente externo. En ese mismo sentido cabe señalar que la auto eco organización adopta los atributos de lo hologramático debido a que el todo del que nosotros formamos parte, está presente en nuestro espíritu; con respecto a las empresas estas tienen establecidas sus normas de funcionamiento pero es necesario

tener en cuenta que las leyes que practica la sociedad también forman parte de ese funcionamiento.

En ese mismo sentido, se infiere de Morín, la reflexión de que hay que comenzar a vivir y tratar con el desorden, en la forma que las empresas se auto eco organizan en torno a su mercado, el cual está caracterizado por orden y desorden y sobre todo de aleatoriedad, porque en muchas ocasiones no hay certeza de que todos los productos serán de todo vendidos, es así como el orden es constancia, repetición y es estático, en cambio el desorden es desviación, es imprevisible, aleatorio e irregular, conllevándonos a la innovación, creación y evolución, es necesario destacar que el mundo no puede ser completamente ordenado o totalmente desordenado, de ahí que las organizaciones comprendan la necesidad de vivir con el orden y el desorden para regenerarse y re organizarse y sobre todo hacer frente a los procesos de desintegración.

Finalmente dentro de este marco de la complejidad, ha de considerarse la evolución de las organizaciones. Es así como desde un primer momento fueron consideradas como máquinas, luego como seres vivos y como cerebros, caracterizados por la multidimensionalidad, en donde no tiene cabida la imposición del orden, sino dar rienda suelta a la iniciativa en los individuos, y una de las formas es a través del autoliderazgo que permite resolver situaciones sin esperar que la cúpula organizacional lo haga. Al mismo tiempo es necesario profundizar en las relaciones complementarias y antagónicas, en las cuales se tiene que estar preparado para hacer frente a esa correlación.

La Función Gerencial

Las organizaciones están sometidas a una multiplicidad de objetivos sujetos a distintas aristas de poder, tanto internas como externas; entre las que se pueden citar: la tecnología que incide con fuerza en las estructuras de la organización del mismo modo que la turbulencia del entorno; la dinámica del comportamiento humano, tanto grupal como individual, que asigna condicionantes a la marcha de la organización al extremo que el conflicto resulta vinculado a ella; la organización mantiene así mismo, una estrecha interdependencia con el medio, y sostiene con él una continua simbiosis de

procesos y contenidos, entre otros. En definitiva, se está en presencia de una nueva realidad de las organizaciones. (Certo, 1987; Chruden y Sherman, 1999; Chiavenato, 1983; David, 1988)

Por su parte, Fayol (1949), señala que la gerencia consistiría en conducir a la empresa hacia su objetivo tratando de sacar el mejor partido de todos los recursos de que dispone; otros autores como Certo, 1987; Chruden y Sherman, 1979; Chiavenato, 1983; David, 1988, señalan que la responsabilidad básica de la gerencia es la responsabilidad por el trabajo de otros.

Actualmente, se observa un esfuerzo permanente de búsqueda, orientada al enriquecimiento de las bases teóricas y prácticas de los procesos organizacionales, y en especial los de la dirección; tendiéndose a revelar el proceso de transformación de informaciones en decisiones como un elemento clave que le da especificidad al trabajo gerencial. En este marco de ideas, la gerencia, por un lado, aparece asociada al ejercicio de todas aquellas funciones que traducen información de diversa índole en decisiones contributivas a la organización, y por otro lado, a la capacidad de construir una red de contactos internos y externos que hace viable la implantación de las decisiones. En resumen, son capacidades gerenciales claves, las relaciones interpersonales, el autoliderazgo, el manejo de información y decidir, lo que involucra componentes importantes de negociación institucional.

La Gerencia Pública y la Complejidad

El gerente actual debe tener capacidad para gerenciar en un ambiente complicado debido a que el aumento de la complejidad organizacional que se pronostica, exige una gerencia pública multidimensional, que trascienda el estilo tradicional reduccionista y formalista. Por lo tanto, un buen gerente público será aquel que encuentre justamente las estrategias para soslayar los marcos rígidos e inflexibles y realizar una gestión abierta y dinámica, ajena a formulismos (COPRE, 1988).

Gerenciar complejidad significa aprender de su propia experiencia más allá del manejo de un grupo de habilidades específicas. Implica la capacidad para darse cuenta de lo que está sucediendo a través de un dinámico proceso de retroalimentación, de modo

que pueda "leer las señales de la realidad" y traducirlas en problemas y decisiones. Esta capacidad permitiría confrontar la visión burocrática con la información directa, lo que requiere que el gerente esté activamente en el "campo" y desarrollar amplias interrelaciones.

La gestión de la complejidad requiere tener capacidad para analizar procesos y problemas sociales de diversa índole, evaluar limitaciones y oportunidades de políticas alternativas, movilizar y organizar recursos, obtener apoyos mediante la negociación y la construcción de consensos necesarios para la decisión. Por último, diseñar estrategias de relaciones con otras entidades estatales, grupos de la sociedad y medios de comunicación (COPRE, 1988).

El gerente público debe igualmente desarrollar capacidades para movilizar el recurso humano ya que el mismo tiene cada día más un papel clave para el rendimiento organizacional (Russell, 1976; Siegel y Lane, 1980; Reyes Ponce, 1980; Schein, 1973; 1982). Consecuentemente surge la necesidad de diseñar estrategias apropiadas para conducir el delicado y difícil proceso de obtener identificación del individuo con la organización y de crear condiciones favorables para la movilización de sus potencialidades.

El gerente público debe ser capaz de liderar la creación de una cultura de servicio público y de productividad, a través de elementos que le permitan entender aspectos como el funcionamiento grupal, las resistencias a los cambios, los liderazgos informales, los problemas de comunicación. Paralelamente, deberá sumar a estos conocimientos cualidades personales para una interacción productiva, la solución emocionalmente madura de conflictos interpersonales y la motivación hacia el trabajo colectivo (COPRE, 1980).

Una mirada ante la complejidad del gerente en el sector público

Gerenciar en el sector público implica complejidad en un entramado de objetivos, restricciones y alternativas que presentan sensibles diferencias en relación al sector privado. La incidencia del contexto, el marco jurídico, las relaciones con otras organizaciones, el modo de acceder a los recursos financieros, las alternativas de

utilización de los mismos, las políticas de personal posibles y, particularmente, la influencia significativa que ejercen los partidos en amplias esferas de la gestión gubernamental, son claves para comprender la especificidad de la gerencia pública. La vida pública requiere de una profunda comprensión del contexto político y constitucional de la gestión gubernamental, en donde la autoridad y el poder se hayan profundamente difundidos. Mientras que ambos, la empresa privada y el gobierno demandan gerencia eficiente, los instrumentos manejados por un ejecutivo de negocios son con frecuencia las restricciones en las que el gerente público debe trabajar. El ejecutivo de negocios puede usualmente redefinir las metas de la organización, cambiar su estructura y cambiar su personal. Los gerentes públicos deben tener habilidades que les permitan operar dentro de las metas fijadas por la Ley, una estructura organizacional controlada por el sistema jurídico, personal protegido por el sistema civil de seguridad social y por la constante y penetrante presión de la política.

El gerente de la empresa pública se desempeña en el marco del pensamiento complejo debido a la realidad cambiante que se presenta en las esferas gubernamentales sujetas a múltiples restricciones. Frecuentemente debe tomar acciones sobre la disponibilidad y acceso a recursos esenciales al margen de aquellas limitaciones de carácter informal, y muchas veces sin poder cubrir las exigencias del mercado, lo cual le asigna una clara especificidad a su labor directiva respecto del trabajo gerencial en el ámbito privado.

Una de las características fundamentales en el comportamiento del funcionario público coincide con el principio dialógico planteado por Morín (1990) en donde existe un régimen de las lealtades divididas, el cual obliga al funcionario a responder a dos exigencias contradictorias: las formuladas por su supervisor en la línea administrativa, y aquellas derivadas de la función político a la que está sujeto, de la cual depende en la práctica su estabilidad y ascenso dentro de la organización. A su vez el gerente público se ve afectado por la necesidad de dar cumplimiento a agendas múltiples, que resultan igualmente contradictorias.

Existe la agenda explícita, constituida por los objetivos y políticas formalmente pautados por la institución que le corresponde dirigir. La eficacia en el cumplimiento de esta agenda exige una continuidad administrativa y la ejecución de planes a mediano y largo plazo. Pero su cumplimiento se ve interferido por múltiples agendas ocultas, derivadas del compromiso con grupos sociales con el cual está vinculado; las referidas a compromisos con grupos de intereses o grupos locales o regionales; la familia y la personal.

El gerente público, al hacer uso del auto liderazgo como una herramienta de, lleva a la práctica micro cambios que impactan en la gestión organizacional aupando a sus seguidores a renovarse de acuerdo con las demandas ambientales, lo que se traduce en cambios profundos que beneficiarían de forma optima tanto el comportamiento organizacional como su desarrollo una verdadera

Reflexiones Finales

Liderar, desde un sentido personal, es tal vez uno de los aspectos al cual invitamos en esta investigación; la revisión de la autoestima, y del rediseño de nuevos modelos mentales, facilitan la acción de autoliderarse. Es importante acotar que la gerencia actual demanda de gerentes capaces de poseer un enfoque integrador en sus estilos de pensamiento, que con el autocontrol, la autoevaluación y el autodescubrimiento, puedan direccionar el rumbo de las organizaciones frente a los niveles de incertidumbre, oscuridades y ruidos del complejo mundo en que vivimos.

Las características propuestas del perfil del gerente deseable, requieren que el mismo tenga una amplia batería de insumos formativos que aluden básicamente a la adquisición de destrezas analíticas y a disciplinas integradas que permitan identificar problemas relevantes y diseñar alternativas estratégicas de acción; adquirir un sentido elevado de servicio público y de la comunidad, al mismo tiempo que asegurar un manejo adecuado del arsenal administrativo. Es necesario, entonces, llevar a cabo una tarea orientada a reivindicar el trabajo de la gerencia pública, comprendiendo la importancia fundamental que tiene el autoliderazgo dentro de un contexto incierto, caótico y sujeto a cambios constantes.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Bass y Avolio (1990). Teorías del liderazgo transformacional de Bass y Burns.
- Burns, J. M. Leadership. Nueva York: Harper & Row 1978
- Certo, S. (1987), Administración Moderna, México: Interamericana.
- Chiavenato, A (2009), Administración de Recursos Humanos, Colombia: Mac Graw-Hill.
- Chruden, H. y Sherman, A. (1999), Administración de Personal, México: CECSA.
- COPRE (1988), La Reforma Administrativa, Caracas: ediciones Copre.
- David, F. (1988), La Gerencia Estratégica. Colombia: Legis.
- Drucker P. Lider del Futuro. Nuevas Perspectivas Estratégicas y Prácticas para la próxima Era. Ediciones Deusto
- Fayol, H. (1949), General and Industrial Management, trad. Constance Storrs. Londres: Sir Isaac Pitman and Sons.
- Freire, Paulo. Pedagogía del Oprimido Montevideo Tierra Nueva Buenos Aires 1970
- Hughes (2007) Liderazgo: cómo aprovechar las lecciones de la experiencia. Editorial Mc Graw Hill Mexico
- Krygier, Morales y Asociados (1985). Una Proposición para mejorar la Gerencia para la Gerencia de las Empresas del Estado. Caracas: Ediciones Grupo Roraima.
- Morin E. (1990) Introducción al Pensamiento Complejo. Edit ESF. México
- Reyes Ponce, A. (1980). Administración de Personal. México: Limosa.
- Russell, A. (1976). Psicología del Trabajo. Madrid: Ediciones Moreta, S.A.
- Schein, E. (1973). Consultoría de Procesos: Su Perfil en el Desarrollo Organizacional, México: F.E.I.
- Schein. E. (1982). Psicología de la Organización. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Siegel, L y Lane, I (1980). Psicología de las Organizaciones Industriales. México: CECSA.
- Wayne Dyer (1997) Renovar la filosofía Corporativa. España. Editorial centro estudios Ramón areces, S.A.
- Weber, M The Theory of social and economic organization Ed. Talcott Parsons. Nueva York 1964