

EL ROL DEL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES

THE ROLE OF LEADERSHIP IN INTELLIGENT ORGANIZATIONS

Marianella Agüero Vargas
Universidad Católica de Costa Rica
San José, Costa Rica.

Resumen: Este ensayo tiene por objetivo, identificar el rol del líder en las organizaciones inteligentes, enfatizando en las organizaciones inteligentes educativas. El abordaje parte del concepto clásico del liderazgo y las características de un líder con propósito; para luego entender qué es una organización inteligente y cuál es el rol del líder docente en el proceso de transformación de una organización educativa tradicional, destacando las contribuciones del capital humano en dicho proceso de transformación, llegándose a concluir que el liderazgo que se ejerza en la organización y la reconversión del capital humano que se genere es el motor que marca la diferencia en ese proceso de mejora continua.

Palabras clave: Liderazgo, reconversión, organización inteligente, organizaciones inteligentes educativas

Abstract: This essay aims to identify the role of the leader in intelligent organizations, emphasizing intelligent educational organizations. The approach is based on the classic concept of leadership and the characteristics of a purposeful leader; to then understand what an intelligent organization is and what is the role of the teaching leader in the transformation process of a traditional educational organization, highlighting the contributions of human capital in said transformation process, concluding that the leadership exercised in the organization and reconversion of the human capital that is generated, is the engine that makes the difference in this process of continuous improvement.

Key Words: Leadership, conversion, intelligent organization, educational intelligent organizations

Introducción

Mucho se ha escrito y se ha dicho sobre las cualidades esenciales que caracterizan a un buen líder, en este sentido, se sabe que el secreto radica en un liderazgo sólido y honesto que incorpore las relaciones interpersonales y el bienestar, como herramientas que le permitan alcanzar los resultados.

En ese mismo orden de ideas, es importante resaltar que, no se trata de fingir una relación de cercanía, sino de reconocer que, los logros dependen de todo el equipo y no sólo de quien está al frente. Es entender que, la consecución de los objetivos está más relacionada con la construcción de un propósito compartido y que su éxito depende de las personas que conforman la empresa (desde el tomador de decisión hasta el último de los miembros del equipo) y que, si el líder logra promover el sentido de pertenencia, esto podría ayudar a reafirmar el compromiso y a favorecer el aumento de la autonomía, la autoestima, la satisfacción por un trabajo bien hecho, y esto sumaría en la construcción de empresas inteligentes (Tech University, 2019a).

Las condiciones descritas en el párrafo anterior son propicias para incrementar la motivación, y un trabajador motivado, se convierte en un colaborador más involucrado en el logro de las metas, con una mejor disposición a asumir un propósito común y aprendizaje en equipo, que le permita potenciar la competitividad de las organizaciones en las que laboran, sean esta de índole comercial o educativas.

Conociendo, la importancia del rol que juega el líder en este proceso de reconversión de las empresas y sobre todo, en la reconversión de los trabajadores que gestionan esas transformaciones, este trabajo tiene como propósito principal, identificar el rol del líder en las empresas inteligentes, para ello, se pretende determinar el concepto de liderazgo y las características de un buen líder, caracterizar a las empresas inteligentes y las empresas educativas inteligentes y escribir la posible contribución que el rol del líder agrega en una empresa inteligente.

Desarrollo

Entablar una relación positiva y cercana con las personas, además de fomentar el sentido de compromiso del trabajador, también le genera bienestar. Por tanto, dedicar tiempo a la construcción de relaciones fortalece indirectamente la colaboración en los equipos de trabajo, crea sinergias, promueve un ambiente propicio para aprender en equipo y los sostiene ante la adversidad. Es por ello por lo que, para fortalecer el rendimiento, el

logro de metas y la transformación de las empresas a empresas inteligentes, se debe de velar por la construcción de una relación empática con las personas, siendo el liderazgo y el liderazgo docente factores críticos de éxito en el corto, mediano y largo plazo. A continuación, una revisión del concepto clásico de liderazgo.

Concepto clásico de Liderazgo

Lo primero que se debe destacar es que, para algunos autores, no existe una definición específica sobre el concepto de liderazgo (Lupano y Castro, 2006), esta condición es respaldada según la posición de Stogdill (1974, como se citó en Yukl, 2015) “existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han pretendido definir el concepto” (p. 2). En la tabla 1 se detallan algunas de las definiciones clásicas de liderazgo que se conocen.

Sin detrimento de lo mencionado anteriormente, es importante señalar que, si bien existen diferencias en la definición de liderazgo, existe concordancia de características de las diferentes posiciones, por ejemplo, características de cómo se espera que sea el líder con respecto a sus seguidores y el consenso de la necesidad del liderazgo para guiar a las organizaciones (Lupano y Castro, 2006).

Las diferentes perspectivas del concepto de liderazgo, contenidas en la tabla 1, encierran en esencia que, el liderazgo es la capacidad que caracteriza a un individuo para influir sobre los demás y orientarlos hacia la consecución de un objetivo común, visto de esa manera, se puede resaltar la importancia que el rol del líder implica en los procesos de transformación hacia una organización inteligente.

Tabla 1
Definiciones clásicas de Liderazgo

Autores	Definición
Hemphill y Coons (1957, citados por Yukl, 2015)	Comportamiento de un individuo ... que dirige las actividades de un grupo hacia una meta común.
Katz y Kahn (1978, citados por Yukl, 2015)	Aumento de la influencia por encima del cumplimiento mecánico de las directrices habituales de la organización.
Smirchch y Morgan (1982, citados por Yukl, 2015)	Proceso mediante el cual uno o más individuos consiguen delimitar o definir la realidad de otros.
Rauch y Bebling (1984, citados por Yukl, 2015)	Proceso de influir sobre las actividades de un grupo organizado hacia la consecución de sus metas.
Richards y Engle (1986, citados por Yukl, 2015)	Articulación de las visiones, la incorporación de los valores y la creación de un entorno en el que se consiguen las cosas.
Schein (1992, citado por Yukl, 2015)	Capacidad de trascender una cultura ... para iniciar procesos de cambio evolutivo más adaptativos
House et al. (1999, citados por Yukl, 2015)	Capacidad de un individuo de influir sobre otros, motivarlos y facilitar su contribución a la eficacia y el éxito de la organización.
Yulk (2015)	Proceso en el que los líderes influyen en sus seguidores para alimentar la convicción de que su cooperación en la consecución de un objetivo común redundará en su interés.

Fuente: Adaptado de Yulk (2015)

En especial, el liderazgo ejerce una contribución sobre el dominio de la visión compartida destacada por Senge (2008, como se citó en Arano et al., 2012) pues es con su visión clara de hacia dónde se desea ir y con una base sólida cimentada en valores, como una organización puede impulsar el logro de metas, en esa línea, es donde el líder se convierte en promotor, ya que existe una idea bien arraigada desde hace miles de años que indica que el liderazgo tiene la magia requerida o la capacidad para compartir una imagen del futuro que se procura crear (Arano et al., 2012) y, partiendo de esa premisa, es que se cree que se pueden encausar los esfuerzos comunes de los trabajadores y seguidores hacia un aprendizaje en equipo de crecimiento continuo donde se logre la modificación de la cultura para que descansa en elementos tales como la mencionada visión compartida, el enfoque a la realimentación, la empatía, el bienestar, solo por citar algunos ejemplo.

Si bien existen diferentes estilos de liderazgo, que pueden abonar en el proceso de culturización hacia la conversión de una empresa inteligente, este ensayo se centrará en revisar el concepto de liderazgo con propósito, por considerar que, en los entornos actuales

y las características de las generaciones económicamente activas, son las que mayores beneficios podrían traer en el proceso de influencia de un líder a sus seguidores en esa orientación de visión compartida que se requiere como elemento clave de modificación de la cultura y la manera de hacer el trabajo.

Seguidamente se aborda el concepto de liderazgo con propósito y algunas recomendaciones para mejorar dicho estilo de liderazgo.

Liderazgo con propósito

Se entiende por liderazgo con propósito a la capacidad que tienen los líderes de trabajar alineados con la visión de la empresa y ayudar a otros miembros a hacer lo mismo, convirtiéndose en impulsores de crecimiento y compromiso dentro de la organización (PMK Digital Learning, 2020).

Aquellos que deseen establecer un liderazgo con propósito, deberán trabajar ciertos aspectos que fungan como piedras angulares de todo liderazgo positivo. Primero es necesario que inviertan en su propio desarrollo de habilidades y su dominio personal, entendiendo este como “la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar la paciencia y ver la realidad objetivamente” (Arano et al., 2012, p.42).

Además de las competencias transversales, se deben desarrollar otras habilidades como lo es su capacidad de inspirar, auto aprender, innovar y empoderar (PMK Digital Learning, 2020) y para ello el dominio personal y el autoconocimiento es fundamental.

El segundo paso, es alinear los intereses y motivaciones con la actividad a realizar de una manera sincera y realista. Desde la neuroeducación se conoce que, si se debe elegir entre dos o más opciones, se pone en juego la emoción, facilitando la elección que más agradable se considere, siendo mayor el ímpetu por alcanzar la meta propuesta cuanto más positivo y agradable sea el estímulo para conseguirla. (Tech University, 2019b), por tanto, un líder debe estar motivado para poder motivar a los demás.

A continuación, se presentan algunos principios que se establecen en el capítulo 4 del libro Liderazgo con Propósito de Warren (2008) que le permiten a un líder motivar a otros, es decir hacer que se sientan entusiasmados ante algo nuevo. Dichos principios son los siguientes:

Espere Oposición: No hay oportunidad sin oposición, en el momento que se haga una

declaración pública del accionar o de un cambio, el líder se convertirá en blanco de quienes no la compartan, porque la gente se rehúsa a los cambios, por ello, es necesario conocer las razones por la que la gente se resiste y enfrentarlas (Warren, 2005).

Espera el momento oportuno: Nunca tome una decisión importante cuando esté cansado, molesto e incluso muy feliz, es muy probable que dichas condiciones provoquen que se tomen decisiones erróneas, la fatiga, por ejemplo, enturbia los puntos de vista (Warren, 2005). Si lo que se piensa hacer como líder va a tener un cambio importante en otros, es mejor esperar el momento oportuno, el sentido de oportunidad será siempre un gran aliado, recuerde, hay un tiempo para cada cosa.

Evalúe la situación real: Todo buen líder debe comprobar el trasfondo de la situación a la que se enfrenta, esto ayuda a definir un plan que lleve al éxito. Todo gran líder protege sus planes de una muerte prematura, dicha protección viene de la adecuada preparación, comprobación de datos e investigación para poder construir y comunicar sus planes (Warren, 2005).

Identifíquese con su gente: A nivel de motivaciones, intereses, expectativas oportunidades de desarrollo, el estar constantemente recriminando, reprochando o minimizando disminuye la motivación y el vínculo (Warren, 2005). Cuando se culpa a otros, disminuye su motivación, por el contrario, las personas se sienten motivadas a trabajar para alguien que comparta su carga y tenga una visión para alcanzar su meta. Se dice que las mejores ideas no son ni las tuyas ni las mías, sino las nuestras y es ahí donde el trabajar bajo una disciplina de aprendizaje en equipo cobra gran importancia para las empresas.

No oculte la seriedad del problema: según Warren (2005), proteger al equipo no implica ocultar, el líder debe hacer partícipe a todos y buscar soluciones conjuntas. Es necesario que tanto los líderes como sus equipos de trabajo se enfrenten a la realidad, ya que, de lo contrario no podrán realizarse los cambios pues los mismos solo se producen cuando se sienta descontento con el statu quo y se logre tocar motivadores que los impulse. “La mejor motivación de la vida no es la externa ni la interna, es la eterna” (Warren, 2005, p.76)

Solicite respuestas específicas: Se debe velar por poner en armonía lo real con lo ideal, es decir, que se ve lo que es, pero también lo que se puede llegar a ser y es ahí donde un líder debe saber pedir ayuda cuando se necesite y no sentir temor de hacerlo (Warren, 2005).

Anime con su testimonio personal: Las personas se sienten más animadas a seguir

personas, que, a seguir programas, por eso es importante utilizar el testimonio personal para motivarlos, entendiendo el poder de la experiencia personal y el ejemplo (Warren, 2005).

Responda a la oposición con rapidez y firmeza: Hágase lo que se haga, siempre habrá gente que no esté de acuerdo con uno, la motivación de un líder siempre estará en tela de juicio, por eso es fundamental manejar con delicadeza las transiciones (Warren, 2005).

Los elementos descritos, generarán más empatía y fomentarán las buenas relaciones entre el equipo de trabajo, permitiendo encausar el potencial y el talento de los colaboradores hacia el logro de un objetivo común, con un alto nivel de satisfacción individual para cada uno de los miembros de equipo. Además de dichos elementos, otros aspectos que considero podrían ser de gran ayuda para liderar con propósito y que deben aplicar los líderes en su día a día son los siguientes:

Integre: Trate al equipo como un todo (reconozca a todos cuando alcanzan logros y si algo falla, ponga al equipo completo a resolverlo). En este sentido aproveche el potencial de cada miembro, si todos están motivados en dar lo mejor de sí, el resultado es mejor que el de todos los trabajos individuales sumados. En estos equipos todos pueden comunicarse fácilmente y realizan sus tareas sin que nadie tenga que estar vigilándolos o por temor al castigo. Es importante señalar que, si el líder asume una actitud distante o peor aún, soberbia, le está haciendo un gran daño a sí mismo y a todo el equipo de trabajo.

Impulse: Alabe en público corrija en privado. Evidenciar en público a una persona cuando comete un error, fractura al equipo y le merma su confianza, por el contrario, impulsar el desarrollo y el potencial de cada persona en lo relacional y cognitivo, le acerca al equipo.

Encause: Todos deben saber ¿Qué tienen que hacer? y ¿Para qué lo debe hacer? Cuando un equipo sabe hacia dónde se dirige se enfoca a lograrlo con mayor conciencia y obtendrá un mejor resultado.

Guíe: Sea el primero en respetar las políticas y procedimientos que estableció, la congruencia de acción es un rasgo valorado, si no se hace, poco a poco se va perdiendo credibilidad y respeto, y con el tiempo, el equipo también empezará a saltarse las reglas cuando puedan.

Genere: ideas, proyecte pasión, conecte con el equipo, cree un ambiente amigable y motivador, pero sobre todo estimule la participación de cada individuo y no de por desechada sus ideas. Un líder debe trabajar para que sus empleados se sientan valorados dentro de la

empresa y, al mismo tiempo, dar la cara por ellos cuando las cosas no salen bien.

Prevea: las diferencias entre las personas son inevitables, no saber gestionarlas para su favor puede generar conflictos, es por ello por lo que debe de contar con un plan o herramientas que marque el procedimiento a seguir cuando surja una situación así. El Potenciar un ambiente de trabajo saludable es fundamental para alcanzar las metas en un entorno cordial, de motivación y de respeto.

En resumen, el reto fundamental del líder con propósito es pasar de un sistema tradicional de gestión basado en el cumplimiento a cualquier costo de las metas y objetivos (administración tradicional de una organización), a un sistema de gestión basado en la relación y el empoderamiento de las personas, logrando con ello el cumplimiento de las metas y objetivos por convicción y filiación y no por temor al castigo, centrado en la Administración de Organizaciones inteligentes donde el Recursos Humano talentoso y motivado se convierte en el recurso más importante de la empresa, de ahí que, seguir las recomendaciones brindadas puede ayudar a convertir a un líder a un líder con propósito que impulse adecuadamente las acciones requeridas para movilizar a toda la organización hacia los objetivos planteados, es necesario, un liderazgo eficaz para revitalizar una organización y promover la adaptación a un entorno cambiante (Yukl, 2015).

Desde esta noción, el liderar basado en un propósito, permite orientar y alcanzar la estrategia y planes de la empresa, en un entorno nutrido, donde el bienestar y la calidad de vida de las personas se ven satisfactoriamente beneficiadas, lo cual repercute directamente sobre la productividad.

La responsabilidad de convertirse en el líder con propósito que requieren sus colaboradores es de cada líder, ejecutivo, director o docente, por esta razón, cada individuo desde su dominio personal debe vivenciar cada uno de los elementos señalados y mejorar desde el autodesarrollo cualquier aspecto que considere se pueda estar alejando del líder con propósito que debe ser, de manera que, con este actuar se prepare para asumir las riendas de cualquier institución o empresa y tenga las capacidades para llevarla a ser una Organización Inteligente.

Ahora bien, no basta con una preparación de los líderes en la empresa para generar la autogestión y cambio generacional que se requiere en los entornos competitivos de hoy, el papel que deben desempeñar los líderes asociados a la educación formal también es

preponderante, por esta razón, a continuación se plantea tanto el concepto de organización inteligente como el de Organización educativa inteligente, para posteriormente entrar en un análisis breve sobre la contribución que el rol del líder y el líder docente agrega en una empresa inteligente.

Organizaciones Inteligentes

Una organización inteligente es aquella en la que existe un compromiso de todos sus miembros para el logro de objetivos comunes y como se dijo, esto se logra gracias a los esfuerzos que tanto líderes y seguidores realicen de cara a esa cohesión de grupo.

Algunas de las características básicas de las Organizaciones Inteligentes señaladas por Arano et al. (2012) son las siguientes:

- Es una organización que comprende que el valor fundamental de la organización es el talento humano.
- Constantemente genera procesos de aprendizaje, desarrollo y crecimiento de su personal.
- Revisa y actualiza continuamente sus normas y procesos para adaptarse al entorno.
- Está preparada para aprovechar las ventajas que se presentan en los entornos competitivos, gracias a que tienen un personal alineado, que conoce el norte y se adapta a los cambios.

Tal y como puede observarse de los puntos descritos, las organizaciones inteligentes están en continuo aprendizaje en equipo, donde el éxito está marcado por la actitud y las competencias que posean los colaboradores para enfrentar los retos y obstáculos que como organización se presenten. Ya no basta que, la estructura esté orientada al desempeño, ahora debe estar orientada a la gestión del conocimiento. También se enmarcan a las organizaciones inteligentes como aquellas que aprenden en colectivo y son fácilmente adaptables o moldeables al entorno (Arano et al., 2012), así se refleja en tres definiciones puntuales, las cuales pueden revisarse en la tabla 2.

Tabla 2

Definiciones de Organización Inteligente

Autores	Definición
Demicheli (2008, como se citó en Arano et al., 2012):	“Son instituciones que aprenden permanentemente y que mediante sus aprendizajes se adaptan de manera constante y fluida a los siempre cambiantes entornos sociales de los que forman parte” (p. 41)
Senge (2008, como se citó en Arano et al., 2012):	Espacios o lugares donde las personas continuamente expanden su capacidad para crear los resultados que verdaderamente quieren, en el que se cultivan nuevas maneras de pensar, en donde la aspiración colectiva queda en libertad y las personas continuamente aprenden a aprender juntas” (p. 42)
Briceño e Yraima (2020):	“Organizaciones con la capacidad de aprender a adaptarse, sobrevivir, y crecer en su entorno. Esto es, contar con la cualidad de cambiar lo tradicional hacia la mejora continua y duradera” (p. 224).

Fuente: Adaptado de Arano et al. (2012) y Briceño e Yraima (2020)

Según lo indicado por Arano et al. (2012) y Briceño e Yraima (2020), el elemento común se centra también en las personas, que aprenden en colectivo bajo la premisa que lo hacen por voluntad no por obligación bajo un objetivo en común. Arano et al. (2012) finalmente proponen su propia definición de organizaciones inteligentes:

... aquellas que aprenden con el cambio, teniendo muy claros sus propósitos, y sabe que para lograr sus objetivos y metas requiere no sólo de posicionarse en el mercado, sino, además, contar con una planeación y en su visión, formule, implemente y evalúe la situación de la empresa; para ello se requiere de la retroalimentación del proceso y de la toma de decisiones sistemáticas. (p. 42)

“El valor esencial, en este contexto es la resolución de problemas, a diferencia de lo que ocurría en la organización tradicional diseñada especialmente para un desempeño eficiente” (Draft, 2006, citado en Arano et al., 2012, p. 41).

Cabe entonces preguntarse ¿Como se logra esa transformación de una organización tradicional a una Inteligente?, en ese sentido, se mencionan dos estrategias puntuales: “la innovación y la diferenciación de sus productos y/o servicios” (Arano et al., 2012, p.42) y es que justamente es a través de la innovación que se logra ese cambio, ese “tornarse nuevo o renovar” (Arano et al., 2012, p.42) facilitando así un cambio permanente ante las exigencias del entorno y en ese contexto de innovación y creatividad, es el talento humano quien se convierte en agente fundamental de cambio, es decir que, estas organizaciones se convierten en motor de crecimiento empresarial gracias al esfuerzo de la gente que la conforma y a la

planificación en su crecimiento y alineamiento que los enfoca hacia un objetivo común y los prepara hacia los cambios continuos que se presentan en el entorno.

Para lograr esta transformación, es fundamental, la culturización del personal hacia la colectividad y la colaboración, para ello, se debe trabajar en primera instancia en el cambio individual para luego abonar hacia el crecimiento en colectivo o de equipo. En este semillero, los dominios como el Pensamiento Sistémico, Dominio Personal, Modelos Mentales, Construcción de una Visión Compartida y Aprendizaje en equipo (Senge, 2008, citado en Arano et al., 2012) se convierten en factores críticos de éxito para pasar de una empresa tradicional a otra inteligente.

Teniendo transformado al personal, se intervienen procesos y formas de hacer, para alcanzar el éxito perseguido. En un párrafo anterior, se señaló que la innovación es una de las estrategias fundamentales para generar esa transformación, y se conoce además que, la innovación es una competencia difícil de desarrollar, por lo que debería impulsarse desde las etapas tempranas de escolaridad el desarrollo de esta. Es decir que, se convierte en absolutamente necesario que líderes docentes construyan el andamiaje de las competencias comportamentales requeridas para que los individuos líderes y seguidores de las empresas del mañana sean innovadores, creativos y emocionalmente inteligentes para que puedan trabajar en esa colectividad que se requiere.

Para poder obtener los cambios requeridos, ha de entenderse que, transformar la gestión de las “organizaciones educativas tradicionales en organizaciones inteligentes para mejorar la calidad de la educación es una misión estratégica que tiene varios significados e implicaciones” (Briceño e Yraima, 2020, p. 221) y que contar con organizaciones educativas inteligentes y líderes docentes que promuevan esas reconversiones, implicará entonces, centrarse en una gestión educativa estratégica para el cambio, concentrada especialmente en el mejoramiento de procesos y resultados. Seguidamente, se detallan las características que una organización inteligente educativa debe poseer.

Organizaciones Inteligentes Educativas

Parte de las características hacia las que deberían viajar las organizaciones educativas son señaladas por Briceño e Yraima (2020), en ellas se destacan:

1. Centralidad en lo pedagógico, donde la escuela se convierta en la unidad clave.
2. Nuevas competencias y profesionalización, que permita la adecuada dotación a los actores educativos.
3. Trabajo en equipo que contribuya a esa generación de una visión compartida
4. Apertura al aprendizaje e innovación, para generar capacidad de innovar y ser creativo.
5. Asesoramiento y orientación para la profesionalización, pensar el pensamiento.
6. Cultura con visión de futura, que permita enfocarse en objetivos y metas claras.
7. Intervención sistémica y estratégica, Como eje central de las organizaciones.

Estas características permiten que, las escuelas se conviertan en unidad clave de organización de los sistemas educativos, dotando a los actores educativos de los elementos indispensables para la comprensión de los nuevos procesos, oportunidades y soluciones, siempre bajo una visión compartida, donde la apertura al aprendizaje y la innovación se conviertan en un pilar fundamental hacia la transformación, habilitando circuitos para identificar problemas e intercambiar experiencias, con visión de futuro, haciendo de la planificación una herramienta de autogobierno.

Así, jóvenes que crezcan en estos entornos, modifican de manera natural su ADN, adquiriendo las competencias comportamentales que requieren para liderar equipos a futuro y participar en equipos de crecimiento colectivo.

Consecuentemente y como ya se ha mencionado, las organizaciones inteligentes se transforman gracias a su capital humano y en las empresas educativas sucede exactamente de la misma manera, es decir que, se necesita una modificación en los comportamientos de los líderes docentes y educadores, para que el cambio llegue a las aulas, de las aulas a los jóvenes y a futuro, lleguen a las organizaciones y empresas.

Correlativamente, la gestión en todas las instancias de la infraestructura de la Universidad debe alinearse de manera que sirva de apoyo y supla los recursos de la esa nueva dinámica de la enseñanza. Sin embargo, las funciones que deben llevar a cabo los responsables de las diferentes instancias y órganos que la constituyen como

Autoridades, Directores de dependencias, Planificadores y Administradores de Facultades, Núcleos, Empresas Réntales y Fundaciones, muchas veces, ven sacrificadas sus contribuciones eficientemente a las nuevas demandas por carecer de los aprendizajes, las competencias requeridas y por falta de una visión integradora de su desempeño con la academia. (Valecillos y Quintero, 2009, p. 65)

Si bien se tiene claridad de como iniciar el camino para gestar el cambio, y la contribución que debe aportar cada uno de los actores intervinientes, la realidad, es que, se carece de la idoneidad en el personal líder para tomar el estandarte del cambio. Según un estudio de la OCDE del 2009, los directores escolares dedican gran parte de su tiempo a las actividades administrativas, específicamente control y supervisión, en detrimento de las funciones pedagógicas. (Vaillant, 2015). Esta situación se mantiene vigente, basta conversar con directores de centros educativos para comprender la problemática que viven.

Lentini y Román (2018, citados en Programa Estado de la Nación [PEN], 2018) señalan que “En Costa Rica, a pesar de sus múltiples funciones, en el quehacer de los directores privan las labores administrativas, en detrimento de las de seguimiento, acompañamiento y supervisión pedagógica” (p. 221). Cuando los directores deberían estar más orientados hacia el favorecimiento de la mejora del desarrollo profesional de maestros y profesores para incrementar los resultados de los alumnos (Vaillant, 2015), es decir que, su principal actividad como líder, convendría que esté enfocada en el alcance de las características principales que se señalaron que poseen las Organizaciones Educativas Inteligentes en la actualidad.

Un liderazgo docente fortalecido permitiría completar la tarea, ya que, sin importar el tipo de desafío que un líder tenga entre manos, además del conocimiento técnico requiere para su atención de sólidas destrezas de relación y comunicación (Uribe, 2007).

Hoy en día muchos de los líderes docentes se quejan de la invisibilidad de la que están sufriendo, sin embargo, en lo personal, considero que deberían preguntarse ¿Está la comunidad invisibilizando los esfuerzos que realizan? ¿O más bien, será que las acciones que realizan se encuentran desenfocadas y no están orientadas a las necesidades que la comunidad requiere hoy?

Mientras en nuestro país los directores y docentes están más orientados hacia el papeleo y la tramitología, en otras latitudes se implementan modelos ganadores, como es el

caso del que promovió en 2007 la Fundación Chile: Liderazgo, prácticas directivas y resultados, que incorpora como parte del ámbito de la eficacia escolar seis áreas: Relaciones con la comunidad, liderazgo directivo, competencias profesionales docentes, planificación, gestión de procesos y gestión de resultados (Uribe, 2007). Mientras que, en ese momento se hablaba de dicho modelo de Gestión, en contraste, en el Octavo informe de la Educación para Costa Rica del PEN (2021), se señala que:

Actualmente, no hay elementos que permitan valorar si hay coherencia entre la formación de los directivos en las universidades, el perfil generado y su pertinencia respecto al modelo de gestión establecido en la política; tampoco entre las metodologías empleadas para los procesos de selección, permanencia, reclutamiento e inducción, evaluación del desempeño, ni en sus funciones frente a las condiciones laborales y equipos de trabajo con que cuentan. (p. 2018)

Además, el PEN (2021) resalta que son pocas investigaciones en el país en las que se plantea el tema de liderazgo.

Finalmente, a todo lo anterior, debe sumarse que, muchos docentes en este momento carecen de toda motivación y pasión para hacer su trabajo, cuando se sabe que, una de las cuatro dimensiones del papel del liderazgo del profesorado es el sentirse parte activa junto a los demás del proceso de desarrollo y cambio y apropiarse del mismo. (Coronel, 2005), los individuos se apropian de algo, cuando se empoderan, florece la pasión por lo que hacen y es donde se encuentran roles de liderazgo más fortalecidos, el problema sin embargo, es que muchos de los educadores de hoy en día no son apasionados, no aman lo que hacen y es ahí donde el rol protagónico que deberían tener en el proceso educativo se desvanece.

Reivindicar o más bien, el potenciar en los directores el liderazgo con propósito es hoy una necesidad urgente, para poner a girar el ciclo de reconversión hacia la generación de organizaciones inteligentes que demandan los entornos actuales.

Conclusiones

A continuación, se presentan las principales conclusiones respecto al rol del liderazgo en las empresas inteligentes.

Un liderazgo con propósito es un motor que facilita el logro de los objetivos estratégicos en la empresa, dado que, su adecuado relacionamiento permite influenciar positivamente a sus seguidores en un entorno nutrido, lo cual repercute directamente sobre

la productividad y en especial, sobre el compromiso y motivación de sus seguidores, elementos fundamentales en el proceso de reconversión de las organizaciones hacia una organización inteligente.

En ese contexto, el recurso humano y en especial el líder, juega un papel preponderante para poder desarrollar adecuadamente el rol que las organizaciones inteligentes demandan, y ello, deriva en la necesidad de trabajar sobre su dominio personal y en el desarrollo de sus propias competencias ya que, nadie puede dar lo que no tiene y no se puede inspirar y guiar a otros si no se tiene una clara visión de donde se está y a donde se quiere llegar.

De la mano con el desarrollo del talento, motor fundamental de las organizaciones inteligentes, estas últimas, debe generar las condiciones que permitan garantizar el continuo aprendizaje en equipo, donde la actitud y la confianza de los miembros se convierten en factores críticos de éxito, trabajando además sobre el desarrollo individual de cada uno de sus miembros, de manera que, se habiliten los espacios y el permiso para que, en equipo, se comiencen a ver las perspectivas de los otros y ganar así, en la resolución de problemas en colectivo.

Para alcanzar ese cambio, se necesita evolucionar hacia los perfiles de talento humano que las empresas demandan hoy día, es decir, que es fundamental trabajar desde las organizaciones educativas, transformando también los recintos escolares, colegiales y universitarios en centros de formación inteligentes donde se impulse el cambio cultural y la modificación de los perfiles de salida de los individuos que lideraran las organizaciones inteligentes del mañana, impulsando el desarrollo de las competencias comportamentales como por ejemplo, liderazgo en red, inteligencia emocional, visión estratégica, flexibilidad, solo por citar algunos ejemplos.

Lastimosamente, en Costa Rica, no se cuenta con el liderazgo docente idóneo en los centros de educación formal que se requiere para iniciar esos procesos de transformación que demanda el mundo globalizado en el que nos desarrollamos hoy en día, por tanto, el desencadenamiento de todo el proceso de reconversión debe iniciar con la transformación de los líderes docentes actuales, dotándolos en primera instancia de las herramientas que requieren para poder convertirse en los educadores que el mundo demanda.

Trabajar en la motivación y el compromiso de los docentes podría ser uno de los

mayores retos que deben enfrentar en este momento los líderes y las autoridades gubernamentales correspondientes de nuestro país, ya que en la actualidad existe además de la brecha de formación, un gran descontento por parte de los educadores responsables de gestionar el cambio de cultura que se requiere, pues ven invisibilizado su trabajo y en esta condición será prácticamente imposible redireccionar a los jóvenes hacia una cultura de desarrollo de organizaciones inteligentes, pues como ya se dijo, la población docente no puede servir de modelo cuando su compromiso y motivación se están viendo comprometidos por factores exógenos, y, la labor que realice esta población de cara al estudiantado es fundamental para poder formar líderes comprometidos, capaces de dirigir el devenir de las empresas y su talento humano para lograr transformar las empresas en organizaciones inteligentes y así, poder obtener los beneficios intrínsecas a su conformación.

Cierro esta disertación recalcando la importancia de ser líder y en especial un líder con propósito, con toda y la responsabilidad que hoy día una conlleva, dadas las repercusiones directas sobre los beneficios esperados en las organizaciones inteligentes del mañana.

Referencias

- Arano, M., Cano, M. y Olivera, A. (2012). Las organizaciones inteligentes como generador de entornos competitivos. *Revista Ciencia Administrativa, 1*, 41-45.
- Briceño, P. e Yraima, N. (2020). Las organizaciones educativas inteligentes: una indagación de sus aspectos funcionales. *Revista arbitrada del CIEG - Centro de Investigación y Estudios Gerenciales, (48)*, 219-231.
- Coronel, J. (2005). El Liderazgo del Profesorado en las Organizaciones Educativas: Temáticas para su análisis e investigación. *Revista Española de Pedagogía, (232)*, 471-490.
- Lupano, M.L. y Castro, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y Evaluación. *Psicología, Cultura y Sociedad, 6*, 107-121.
- PMK Digital Learning. (2020). *Liderando desde el Propósito: un Desafío de la Gestión de Talento Humano para el Desarrollo de los Líderes de su Organización*. Recuperado el 5 de marzo de 2023 de <https://pmkvirtual.com/blog/gestion-de-talento-humano/>
- Programa Estado de la Nación. (2021). *Octavo Estado de la Educación 2021*. Repositorio del CONARE. <https://repositorio.conare.ac.cr/handle/20.500.12337/8152>

- Tech University. (2019a). Cooperación y Aprendizaje. La neuroeducación.
- Tech University. (2019b). Emociones y Aprendizaje. La neuroeducación.
- Uribe, M. (2007). Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: Experiencia del Modelo de Gestión Escolar de Fundación Chile. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5 (5), 149-56.
- Vaillant, D. (2015). *Liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa. En: Educación para Todos. 2000-2015.* UNESCO. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232403_spa
- Valecillos, C y Quintero, N., (2009). Modelo de Gestión Basado en el enfoque de las Organizaciones Inteligentes y las demandas del Currículo Integral. Caso: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de Luz. *Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales*, 12(4), 63-85.
- Warren, R. (2008). *Liderazgo con Propósito.* Editorial Vida.
- Yukl, G. (2015). *El liderazgo en las organizaciones* (6ta ed.). Pearson.