



EL LIDERAZGO EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE EN ORGANIZACIONES INTELIGENTES

The Leadership In The Days Of Uncertainty In Intelligent Organizations

Maricarmen Soto Ortigoza

UNEFAB

msotounefa@yahoo.com

Romel Areche G

Universidad Francisco de Miranda

aregar@cantv.net

RESUMEN

El concepto tradicional de liderazgo basado en atributos individuales, es un viejo paradigma para ésta época de globalización y dinamismo universal. Los tiempos actuales exigen flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones, adaptación a los cambios, manejo de escenarios y empowerment en una organización. Aprender a gerenciar la vida para la productividad como manejo de la naturaleza humana, un profundo sentido del liderazgo, cualidades y sentidos hacia la capacidad de reinventarse a sí mismo para reconstruir el nuevo estilo de liderazgo manejador de incertidumbres y potenciador del éxito son los objetivos. Un proceso observacional y descriptivo sugiere que cualquier tipo de líder, puede catapultar gente hacia líneas de autoridad y luego permanecer allí sin desarrollar el carácter de líder. Las crisis manifiestan la calidad del líder, se pone a prueba. La transformación y la dinámica de los procesos, están orientados a formar los líderes que guiarán a otras personas respetando los valores y fomentando la colaboración con alto sentido de adaptación a los cambios del entorno en búsqueda de soluciones positivas.

Palabras clave: Liderazgo, Organización Inteligente, Escenarios, Decisión.

ABSTRACT

The traditional concept of leadership based on individual attributes, is an old paradigm for this one time of globalización and universal dynamism. The present times demand flexibility and rapidity in the decision making, adaptation to the changes, handling of scenes and empowerment in an organization. To learn to gerenciar the life for the productivity as handling of the human nature, a deep sense of the leadership, qualities and senses towards the capacity to reinventar itself to itself to reconstruct the new style of manejador leadership of uncertainties and potenciador of the success is the objectives. A observacional and descriptive process suggests any type of leader, can catapult people towards lines of authority and soon to remain there without developing the leader character. The crises show the quality of the leader, is put on approval. The transformation and the dynamics of the processes, are oriented to form the leaders who will guide other people having



respected the values and fomenting the collaboration with high sense of adaptation to the changes of the surroundings in search of positive solutions.

Key words: Leadership, Intelillgent Organizations, Scenes, Decision.

INTRODUCCIÓN

El mundo actual no sólo se caracteriza por su dinamismo, permanentes cambios, avances en la ciencia, tecnología y métodos de enseñanza, sino también por mostrar a un ser más humano, social y ético, en contraposición al individualismo y las improvisaciones. Esta situación se vive cada vez con más fuerza y es en cierta forma preocupante, lo que ha llevado a muchas sociedades y organizaciones a reflexionar sobre el tema.

Los cambios sociales existentes en el mundo académico, las diferentes interpretaciones que se da a los principios básicos del actuar y vivir, el relativismo moral, liderazgo, calidad servicio, son sólo algunas de las tantas consideraciones que han motivado las inquietudes, y los estudios para encontrar las causas de los problemas y posibles soluciones.

En este sentido, Moller, (2004), comenta que los aspectos valóricos son básicos para las organizaciones inteligentes, al dar la importancia y el alcance que merece el individuo. No obstante, las organizaciones han transformado sus sistemas dando paso en esta materia, definiendo cuáles eran los valores esenciales que sustentan todo el actuar organizacional, aquellos que conforman los criterios y principios básicos que guían la conducta profesional y la toma de decisiones.

Estos valores forman la base de un verdadero liderazgo, el trabajo en equipo, el del deber social, calidad de la educación y la excelencia profesional. Los preceptos señalados, obviamente no son los únicos de carácter ético que existen observables en nuestro diario vivir y actuar.

La Integridad, la Prudencia, el Sentido de Justicia, la Lealtad y otros, siguen estando presentes y mantienen plena vigencia, porque son muy pocas las organizaciones que poseen sistema de evaluación o no cumplen las normas, de una u otra manera, forma parte esencial de los conceptos valóricos que se han definido.

Debe considerarse que en cada uno de los criterios establecidos, existe una estrecha vinculación. En el hecho, forman un todo armónico. En consecuencia, la observación de todos ellos, de manera integral, constituye una de las mejores formas para enfrentar las diversas situaciones que cotidianamente viven las organizaciones, pudiéndose así actuar con unidad de criterios y bajo definida connotación ética, bajo una planificación situacional basada en manejo de escenarios que consiste en orientar acciones racionalmente durante toda la vida hacia el escenario deseable y el hecho hacia el bien colectivo Blanchard y O'Connor, (2002).



Es por ello que este análisis se ha desarrollado para lograr una conciencia colectiva situacional, reforzar los valores de excelencia, el empowerment y el manejo del entorno para la toma de decisiones efectiva, útil y oportuna para las organizaciones inteligentes.

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

1.- Analiza y compara las formas principales mediante las cuales una organización usa información estratégica para percibir su entorno cambiante, crear un nuevo conocimiento para la innovación y tomar decisiones que reflejen un aprendizaje pasado y una adaptación constante.

2.- Examina la estructura, la dinámica de la búsqueda y el uso de la información en cada uno de los tres procesos: percepción a través del desarrollo de significados compartidos, creación del conocimiento por medio de la conversación y diseminación de diferentes formas de conocimiento de la organización y toma de decisiones mediante el uso de reglas y rutinas que reducen la complejidad y la incertidumbre.

3.- Propone una nueva estructura de la organización, en la que la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones están vinculadas como un continuo de actividades de información que encajan una dentro de la otra y que fortalecen una organización con la información y el conocimiento para actuar de manera inteligente.

En este sentido, el dinamismo que caracteriza al entorno socioeconómico está orientando a las organizaciones hacia la continua atención estratégica sobre un mayor número de variables que influyen en el desarrollo de las actividades. Así, el conocimiento y manejo de los factores "ambientales" se traduce en la consideración de un enfoque de gestión de la información necesitando de mecanismos adaptados a las consignas de la Sociedad de la Información y del Conocimiento.

Lógicamente tales métodos redundan en la mejora de los ejercicios de análisis estratégico y por ende se articulan en beneficio del proceso de toma de decisiones del líder de hoy. En este planteamiento el estado de "alerta", en el valor de la información es fundamental, por lo que la sensibilidad organizativa para su "activación" y el desarrollo de métodos de gestión pasan a convertirse en una necesidad dentro de los esquemas estratégicos de la dirección organizativa.

Dentro de este marco de referencia, el ejercicio de planificación estratégica situacional, conlleva, además, un cierto componente de prospectiva que pretende anticipar escenarios futuros en los que puede verse envuelta la organización, y aparece la comúnmente denominada dirección estratégica como enfoque de gestión que se vincula con la consecución de una adecuada capacidad de respuesta y flexibilidad organizativa (enfocada a la acción) por encima de planteamientos de planificación (enfocadas a la previsión).



Como síntesis preliminar, la gestión de la información, como materia prima para el conocimiento y el aprendizaje, necesita la consideración de la que ya dispone la organización y de aquella que no posee y que por tanto, se presenta como requerimiento prioritario en el camino hacia la consecución de "organizaciones inteligentes"

LIDERAZGO: EXCELENCIA PERSONAL Y PROFESIONAL

La organización es un sistema integrado que marca diferencias en la calidad de servicio que ofrece un individuo a través de su Caracterología de la Personalidad y el deber ser. El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, del desempeño gerencial de un líder, quien es el responsable de dirigir las actividades que ayudan a alcanzar las metas.

La base fundamental de un buen liderazgo es la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos económicos, técnicos y humanos con el máximo de productividad en los resultados, (hacer las cosas bien), además de la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer), manejando adecuadamente el entorno y siendo psicocompetitivo. La visión general que tienen los trabajadores en estructuras organizacionales verticales de su jefe es que ordena, manda, decide, dice lo que se debe hacer, impone criterios, distribuye el trabajo, controla y supervisa las tareas, esta programación se puede modificar hacia enfoques gerenciales de mayor participación y empowerment, achatando estructuras y a través de quipos de trabajo de alto desempeño. Hunter, (1999).

La preocupación de los directivos debe estar centrada en crear auto imagen e imagen hacia el entorno, que sus subordinados lo cataloguen como un colaborador más, un orientador, generador de confianza natural, un buen comunicador, que transmita seguridad. El líder trabaja para ser aceptado por su carisma y su servicio a un equipo que compra ayuda y orientación para cumplir con las metas prefijadas que se han negociado previamente.

El líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, creando un espíritu de pertenencia que una a los colaboradores para decidir las medidas a tomar, sobre valores esenciales definidos es la Excelencia Profesional. Aspecto éste de acción de calidad, de allí, que algo excelente sobresalga entre otras cosas buenas, de su mismo género.

Algunas de las cualidades del líder de hoy según López, (2007), son las siguientes:

- 1.- Los líderes no tienen rasgos o características comunes.
- 2.- Todos los líderes cambian el curso de los acontecimientos.



- 3.- El León Líder entiende las necesidades del prójimo y procura atenderlas.
- 4.- Propone objetivos realistas y motiva a sus compañeros a lograrlos.
- 5.- El León Líder soluciona los problemas con ideas innovadoras.
- 6.- No vacila en buscar ayuda.
- 7.- El León Líder sabe lo que quiere hacer, cómo hacerlo y quién lo hará.
- 8.- Delega responsabilidades antes de que se acumule el trabajo.
- 9.- Maneja su tiempo con eficacia.
- 10.- El León Líder reconcilia la frustración, la confusión y la incertidumbre.
- 11.- Conoce la importancia de la transigencia, no quiere ganadores ni perdedores.
- 12.- Tiene consideración por el bienestar, posición y aportes de los Leones.
- 13.- Es el primero en ayudar.
- 14.- Establece claramente las necesidades, normas de procedimientos, medios de comunicación y áreas de responsabilidades.
- 15.- El asegura que está a su alcance mantener el apoyo y respeto de la comunidad.
- 16.- El León Líder hace que en cada uno de los integrantes del grupo, sobresalgan "sus mejores cualidades"(Empowerment).
- 17.- Actúa con cortesía y diplomacia y emplea el tacto al dar su opinión.
- 18.- El León Líder obtiene "La Armonía" entre los diversos intereses del grupo.
- 19.- Hace lo que está a su alcance para mantener el apoyo y el respeto de la comunidad.
- 20.- Cuando la labor del León Líder finaliza, sus compañeros Leones pueden decir: "lo hicimos nosotros".

En cuanto al Profesional, éste debe observar y cumplir su actividad con la Excelencia Profesional como concepto muy amplio, y considerar un conjunto de principios éticos. En virtud de ello, los miembros que envuelven el entorno organizacional son todos servidores y clientes a la vez, y como tales, tienen una enorme responsabilidad. Se trata de profesionales cuyo actuar está comprometido con la Sociedad y la base de desarrollo de un País.



En este sentido, Blanchard y O'Connor, (2002) expresa "todos los miembros de las organizaciones deben estar comprometidos con su entorno, para desarrollar todo su potencial y mejorar el escenario en que se encuentren". El sentido del deber y de servicio le impone por tanto, más exigencias y compromisos consigo mismos, con la organización y la sociedad en que ella está inserta.

Además, la excelencia de la que se hace mención, obliga a una modificación y adaptación de creencias y actitudes permanentes, de forma tal que este líder esté capacitado para hacer lo que se debe, en la forma y modo que corresponde. No se puede cumplir exitosamente una misión si no se tiene excelencia en el quehacer. Lo que se expresa muestra como los imperativos éticos están latentes, lo que amerita su conocimiento y cumplimiento.

Además, se ha establecido que la excelencia es una cualidad innata del líder de hoy, con lo cual vuelven a aparecer las connotaciones de tipo valóricos para su correcto ejercicio. Quien posee un alto liderazgo, hace cumplir las normas y reglamentos, podrá ejercer la conducción a plenitud, tiene que ser proactivo e innovador, para así poder guiar a su equipo de trabajo hacia acciones de tipo ético, de entusiasmo y la obtención de la cohesión grupal entre todos los compañeros de trabajo facilitando su tarea de conducir y guiar por el camino más adecuado a los fines de la organización.

Según esta consideración, aflora con vigor el concepto de liderazgo, Clausewitz (2005), el cual sostiene que el líder, es aquel que por sus características personales se le reconoce autoridad, debe poseer coraje moral (valor para aceptar las responsabilidades y enfrentar el peligro personal), como asimismo, potencia de intelecto, (juicio sensible que lleve a la verdad).

Según Torres, (2004), el líder de hoy es humano, justo, cuida el ambiente, practica el silencio sabio (za zem), cuida su imagen y presencia, está en una permanente formación personal y técnica y es entusiasta. Cuando se está en procesos de desarrollo integral las organizaciones deben transformar sus proceso de toma de decisiones para así mantenerse en vigencia o en alerta ante cualquier cambio, el liderazgo aparece como una condición absolutamente necesaria para enfrentar los múltiples aspectos que contiene, tanto referidos al elemento humano, al rubro material, a los aspectos administrativos y orgánicos involucrados.

Por consiguiente, todo lo que un plan de la categoría del señalado puede involucrar, es más fácil lograrlo si hay plena adhesión a los fines que se persiguen y quienes deben realizar las múltiples tareas que implica, sientan plena conciencia de las bondades y beneficios para las Organizaciones, la construcción del país tiene, una proyección a futuro cimentada en realidades. Los que conducen este proceso, cualquiera sea el nivel, ahora y a futuro, lograrán mejores frutos si en ellos prevalece la condición de líder.

Por consiguiente, muchas son las características que tiene un líder, entre otras consideraciones que aporta la neurociencia a través de su herramienta



Psiconeuroinmunolingüística, el líder debe poseer altas sinapsis es decir una rapidez en las interconexiones dendríticas para recrear su alto porcentaje de inteligencia; tener definidas aptitudes y actitudes para comprender los problemas y solucionarlos con liderazgo situacional.

Es por ello, que el líder bajo esta óptica debe estar dotado de un amplio sentido de camaradería y visión de futuro; y para ello se forma y maneja los diversos escenarios que puedan presentarse ante entornos de incertidumbre, entre otras cualidades, pero por sobre todo, debe tener claras concepciones sobre valores ante la sociedad. Poseer estas cualidades no es simple, a veces se nace con ellas, y otras se cultivan con el tiempo.

Además, lo que el líder hace para orientar y conducir sus acciones siempre será en función de causas que superan a su persona, es decir, el líder nunca actúa bajo la concepción maquiavélica de que el fin justifica los medios, por el contrario, respeta los valores y preceptos básicos que rigen el actuar humano. El liderazgo moral no sólo eleva el nivel de la conducta humana, sino además, permite educar, persuadir y lograr cooperación en forma consciente. Moller, (2006).

EL LÍDER MANEJA LAS INCERTIDUMBRES

El líder de este nuevo siglo, se anticipa a los cambios y acepta de forma positiva cada cambio que se le presenta. Visualiza y percibe cada cambio como una oportunidad y un reto, como una perspectiva holística, sabe transportar a una organización desde un escenario A hasta otro B, más beneficioso y dependiendo el entorno. A veces el líder promueve el cambio y otras veces va mucho más allá. Sin cambio no hay liderazgo, es su razón de ser. A continuación se muestra una figura que indica las habilidades requeridas para manejar los cambios. (Tabla I).

Además, se considera que todo líder debe:

- 1.-Comprender las tendencias económicas y políticas del entorno y su impacto en la administración y en la estrategia de la organización.**
- 2.-Poseer capacidad para formular estrategias en base al manejo de escenario.**
- 3.-Identificar los factores clave para la implementación de cambios organizacionales.**
- 4.-Fomentar una cultura de servicio al cliente interno y externo de la institución o empresa.**
- 5.-Rediseñar procesos, implementar el aprendizaje organizacional, tener una mayor apertura al enfoque del "empowerment" (dar poder).**
- 6.-Saber autoevaluarse para conocer el impacto de sus estilos de liderazgo y la identificación de metas personales para mejorar la calidad de su contribución a su institución o empresa pública.**



Tabla I. Manejo Del Cambio

SER LÍDER	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> -Se mantiene excelentes relaciones humanas con el grupo. -Se esta actualizando en los temas de interés. -Es la cabeza y responsable frente a otras directrices -Se da sentido humano a la administración. -Se gana aprecio, gratitud y respeto de las personas. -La persona líder construye el ser persona. 	<ul style="list-style-type: none"> -Se tiene demasiadas responsabilidades. -Quita mucho tiempo personal. -Ser responsable cuando un miembro comete un error. -No es fácil, se tiene que mantener un aprendizaje continuo y rápido. -Se pierde confianza de grupo, cuando el líder tiene un fracaso en un proyecto. -Se está a la zozobra del ambiente externo, creando stress y preocupaciones, por ello debe manejar los ambientes de incertidumbres.

Fuente: Recopilado por: CL. Francisco I. López. Club de Leones de Mendoza (2007)

ENFOQUES SITUACIONALES O DE CONTINGENCIA DEL LIDERAZGO

Cuando aumentó la desilusión con los enfoques del "gran hombre" y de rasgos para la comprensión de liderazgo, la atención se volcó en el estudio de situaciones y sospechas donde los administradores son producto de situaciones dadas. Se han efectuado ya numerosos estudios sobre la premisa de que el liderazgo se ve fuertemente influido por la situación en la que el líder emerge y opera. Se trata sin duda de un enfoque persuasivo, como lo indica en Estados Unidos el ascenso de Franklin Delano Roosevelt en la gran depresión de los años treinta y en China el de Mao Tse-Tung en el período posterior a la Segunda Guerra Mundial.

En este enfoque del liderazgo se admite la existencia de una interacción entre grupo y líder. Esto apoya la teoría de los seguidores en el sentido que los individuos tienden a seguir a aquellos en quienes perciben (ya sea acertada o desacertadamente) el ofrecimiento de medios para el cumplimiento de sus deseos personales. Así pues, el líder es la persona que identifica esos deseos y hace lo necesario (o emprende los programas) para satisfacerlos. Es evidente que los enfoques situacionales para gestionar y reducir la incertidumbre, o contingencias, poseen enorme significado para la teoría y práctica administrativas, por ello se explican a continuación los métodos que debe seguir un líder de hoy para la toma de decisiones.

MÉTODOS PARA GESTIONAR Y REDUCIR LA INCERTIDUMBRE

Métodos prospectivos ó estudios de futuro

Son investigaciones de futuro, basados en la recolección, análisis crítico, síntesis creativa, y presentación sistemática de conocimientos intuitivos u otro tipo de información sobre el futuro. El punto de vista del futuro está determinado por el



sujeto activo (Organización) quien proporciona su orientación hacia el futuro. Su característica fundamental es que introducen aspectos cualitativos y son a largo plazo, así mismo colocan el presente como consecuencia de la visión de futuro diseñada. Entre los métodos prospectivos más usados están: La tabla de futuros, ruedas de futuro, el Delphi ó juicio de expertos, matriz de impacto cruzado, entre otros.

Teoría del caos

Se refiere a las teorías de sistemas, basadas en el carácter de desarrollo que presenta saltos inesperados y elementos sorprendidos. Es decir, el desarrollo social incluye etapas con saltos caóticos o cuyo direccionamiento no se puede predecir (o cuya predicción resulta difícil), dando paso a otras alternativas para un nuevo desarrollo estable u ocasionando el colapso del sistema.

Gestión y cambios predecibles: el modelo oculto

El caos tiene además de la impredecibilidad intrínseca por medio de trayectorias y la borrosa conexión entre causa y efecto, otra propiedad que es el modelo oculto. Lo sustancial de la identificación del modelo oculto es que las características de la categoría son cualitativas y no cuantitativas, se reconocen aunque no se pueden cuantificar. En consecuencia a este modelo se le define como la irregularidad regular o como de un desorden ordenado, en la que la inestabilidad limitada adopta una forma de acontecimientos específicos impredecibles linealmente pero siempre dentro de modelos irregulares cualitativos y reconocibles. El futuro pasa a ser ahora, de anticipado a ser creado y contemplado como creación de un nuevo orden que emana del desorden (Nieto del Alba)

El análisis de robustez

Este método plantea mantener las opciones abiertas de manera de adaptarse fácilmente a los cambios del entorno. La robustez posee una manera de dar soporte a los elaboradores de decisión cuando hay una incertidumbre fundamental sobre el futuro y donde las decisiones pueden o deben ser organizadas de forma secuencial. Esto nos orienta hacia una paradoja ¿Cómo se puede ser racional al tomar decisiones hoy si los hechos más importantes sobre las condiciones futuras son desconocidos para nosotros? La paradoja se resuelve al evaluar las decisiones iniciales en términos de mantener abiertas aquellas opciones futuras más atractivas.

Enfoque de escogencia estratégica

El IVEPLAN, en la Obra Análisis Racional Reestructurado para un Mundo Problemático (2004), plantea éste método, el cual representa la estructura de los problemas de decisión interconectados y las diferentes fuentes de incertidumbre: Técnicas, políticas y estructurales, que hacen difícil darles una orientación, sin embargo, ellos establecen que la incertidumbre debe manejarse de manera



estratégica, con mayor información, con lineamientos estratégicos y con valores ó agendas de otros proyectos conexos.

ENFOQUE DE CONTINGENCIAS DEL LIDERAZGO DE FIEDLER

Aunque el enfoque de la teoría del liderazgo es de carácter esencialmente analítico del estilo de liderazgo, Fred E. Fiedler (2005), y sus colaboradores en la Universidad de Illinois propusieron una **teoría de contingencia del liderazgo**. Esta teoría sostiene que los individuos se convierten en líderes no sólo por sus atributos de personalidad, sino también por varios factores situacionales y por las interacciones entre líderes y miembros de los grupos o equipos de trabajo de alto desempeño (Tabla II y III).

Tabla II: Diferencias entre los directores de grupos y los líderes de equipos

DIRECTOR	LÍDER
<ul style="list-style-type: none"> -El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros. -Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados. -Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, dentro de ciertos límites. -Resistente o desconfía de los empleados que conocen su trabajo mejor que el Gerente. -Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia. -Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber. -Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos. -En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniente personal. 	<ul style="list-style-type: none"> -Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas. Maneja escenarios para tomar las mejores decisiones. -Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular la excitación y la acción. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo. -Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe. -Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta. -Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo. -Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio. -Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos. -Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos.

Fuente: Recopilado por CL. Francisco I. López. Club de Leones de Mendoza (2007)



A MANERA DE CONCLUSIÓN

Las áreas de acción de recursos humanos, hacen impostergable el manejo de variables y herramientas que fortalezcan la psico-competitividad y la globalización, como exigencias administrativas de las Organizaciones.

En este sentido, para comprender las complejas vicisitudes de la conducta humana y su entorno, hay que ser un gerente estratégico, eficaz o un líder situacional en alerta que conozca el ambiente que lo rodea y los escenarios plausibles para siempre estar preparado ante cualquier circunstancia propicia para el desarrollo ideal los procesos administrativos y gerenciales; se deben responder muchas preguntas y dar respuesta a interrogantes como: ¿Cuáles son las características principales del Líder gerente?, ¿Cuáles son las necesidades del ser humano?, ¿Cuál es el impulso vital que integra al ser humano con el todo, en la búsqueda de la armonía interna y externa de cada individuo y el liderazgo?, ¿Cuál es la influencia de los paradigmas de un individuo en el contexto laboral?, ¿Cuál es la mejor decisión a ser tomada?, entre otras, que respondan a las necesidades reales de la calidad de servicio y de las organizaciones inteligentes.

Lo señalado en este manuscrito, se centra en los valores esenciales sustentados por las organizaciones y en particular en la Excelencia Personal y Profesional del líder, se enfatiza que el conocimiento y observación de los criterios valóricos, no sólo son buenos en su esencia, sino además, dan una mayor fortaleza para que cada individuo enfrente las circunstancias presentadas en los diversos contextos del sistema biopsicosocial. Las constantes exigencias que demandan las organizaciones inteligentes necesita la adaptación de líderes y de cualidades innatas para implementar el empowerment y los manejos de escenarios como tendencias gerenciales.

En este sentido, patrones de conducta arraigados en la ética, visión compartida y sentido de pertenencia organizacional, deben distinguir a los líderes y empleados, buscando permanentemente, el incremento de la gerencia del conocimiento, de forma que la observancia de valores se refleje en todas las personas que conforman la organización y en todas las acciones que realizan.

La valorización de la gestión de la información permite entender las organizaciones como sistemas de interpretación y acción que incrementa el potencial competitivo, siempre bajo un doble prisma individual y colectivo. Por tanto, se identifican tres consideraciones básicas:

- a. La importancia del planteamiento cultural, que determina en gran medida "la capacidad de absorción" de la organización.
- b. El valor añadido que aportan las TICs una vez conseguido un cierto nivel de sensibilización y experiencia en la valorización de la información.



c. La tendencia hacia la consecución de "estructuras inteligentes" como esquemas organizativos en los que la información y el conocimiento orientados a la acción, se convierten en los activos clave.

d. Un proceso bien direccionado para la toma de decisiones basado en metodologías de punta para el manejo de incertidumbre.

e. Un pensamiento sistémico que logre individuos de alto niveles de evolución y humanidad y de respuestas asertivas para organizaciones exitosas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Blanchard Kenneth; O'Connon Michael (2002). "**Dirección por valores**". México. Editorial Gestión 2000. Pp.190

Crosby, Philip. (1996). "**Los principios absolutos del liderazgo**". México. Editorial Prentice-Hall. Pp. 100

Dawkins, R. (2005), www.Dawkins.com Wikipedia.org visitada el 10 de Junio del 2007.

Hunter, James C. La **Paradoja. Un relato sobre la verdadera esencia del Liderazgo**. España. Ediciones Urano, S.A. (1999).

La Real Academia Española (2007). Disponible en www.rae.es Consultada el día (08-03-07).

www.estilosdeliderazgo.com Flujos de influencia en tres estilos de liderazgo. Consultada el día (30-06-07).

"Dr. Jan Moller (2004) "**Competencias Personales para el Liderazgo**". Maracaibo, Venezuela. Conferencia dictada en UNEFA, PDVSA, Torre Boscán.

Torres, Nelson (2004). "**Programa de Psiconeuroinmunología lingüística**". Venezuela. Faces, Universidad del Zulia.