

# Liderazgo líquido: una propuesta para enfrentar la incertidumbre y riesgo

---

Liquid leadership: a proposal  
to face uncertainly and risk

Adrián Esteban Pereira Santana

*adrian.pereiras@gmail.com*

Sociólogo de la Universidad de Chile; Magister en Gestión Empresarial de la Universidad Federico Santa Maria, Chile; Master en Dirección y Organización de Empresas de la Universidad de Lleida, España; Doctorando en Comunicación de la Universidad de las Artes Ciencias y Comunicación (UNIACC), Chile.

pensamiento y gestión, N° 37  
ISSN 1657-6276

DOI: <http://dx.doi.org/10.14482/pege.37.7022>

## Resumen

La empresa actual se desarrolla en un contexto de incertidumbre y riesgo, a imagen de las sociedades en que se desenvuelve, alcanzando niveles nunca antes vistos de complejidad y dinamismo. En esta realidad constantemente cambiante, informe, líquida, los modelos tradicionales de liderazgo, atribuidos a una sola persona, no son suficientes para responder a las necesidades de la empresa actual. En ella, la adecuación al cambio y la gestión del mismo hacen necesario licuar los modelos tradicionales de liderazgo, de forma que respondan a las lógicas sistémicas complejas que imperan en materia organizacional; una definición de este nuevo tipo de liderazgo, es el objetivo de este artículo.

Para ello, se revisarán los modelos de liderazgo tradicionales de finales del siglo XX y las propuestas iniciales que se generan a comienzos del siglo XXI, intentando generar una respuesta más adecuada a la empresa actual. El resultado de ese análisis es la construcción conceptual de un liderazgo mixto, cambiante, en términos de ejecutor, y también de ejecución, pero no en términos de complementariedad de tipos de liderazgo, sino en la complementariedad de sujetos que ejercen el liderazgo de manera alternada y conjunta, articulando un nuevo espacio social en la empresa que se basa en la transdisciplinariedad organizacional.

De esta forma, lo líquido se hace parte de las organizaciones y no sólo de su entorno, brindándole mejores herramientas para hacer frente al entorno líquido, incierto, riesgoso que le rodea. El liderazgo líquido, es entonces, tanto una propuesta como una respuesta a las necesidades de complementariedad de la empresa actual.

**Palabras clave:** *liderazgo, modernidad, gestión empresarial, cambio organizacional.*



## Abstract

Today organization faces a context of uncertainly and risk, just like societies, that rises levels of complexity and dynamism never seen before. In this constantly changing reality, formless, liquid, the traditional models of leadership, attributes to a single person, are not adequate to respond to prevailing enterprise, that's characterized for constant environmental change, and managing change, all this make necessary transform traditional models of leadership to liquid, and make this respond to the new complex systemic logics in organizational area; a new model of leadership is the objective of this paper. In this task, we will check over leadership traditional models from final 20 century, and initial proposal of early 21 century, trying to generate a most functional response to actual organizational reality. The result is a conceptual leadership model based in changing and mix action, make possible by different actors and moments, in alternate moments, but also jointed, in a new social space organizational, transdisciplinary based, making liquid the inside organization, responding in a better way to liquid, uncertainly, risked environment. Liquid leadership, is both a proposal and an answer to complementary requirements of actual organizations.

**Keywords:** *Leadership, modernity, business management, organizational change.*

## 1. INTRODUCCIÓN

La visión de la empresa como el espacio de definición del futuro, en la que el caos se transforma en orden, como fue entendida durante los principios de la modernidad ya no es suficiente y las metáforas actuales en torno al liderazgo y la organización, así como las acciones que ellas implican, ya no hablan de ingenierías, sino de culturas y redes, de bailar o surfear (Bauman, 2002), de la constante redefinición del sistema y de la flexibilidad en la gestión, que nos llevan a pensar en acciones de orden menos estructurado, pasando desde la lógica de la empresa como una orquesta sinfónica hacia una más parecida a una banda de Jazz (Friedmann, 2011).

El propósito del presente artículo es configurar un nuevo modelo de liderazgo, que se haga cargo de la incertidumbre actual, y de la colectivización del mismo, haciendo que cada uno de los miembros del equipo

ponga a disposición del mismo sus competencias y capacidades directivas para el entorno variable, lo que nos llevará a constituir un liderazgo mixto, múltiple, cambiante en su forma, adaptativo al entorno y diferenciador, a este le denominaremos liderazgo líquido.

Entender la empresa desde su perspectiva sistémica compleja implica comprender que su vinculación con el medio ambiente es un elemento central en el desarrollo y la viabilidad de la misma, y la empresa debe definirse en función de sus interrelaciones, que persiguen ya sea la homeostasis sistema-entorno, o bien la autopoiesis necesaria para su mantenimiento (Maturana y Varela, 1984; Luhmann, 1990). Esta relación no es posible de abordar por un único iluminado y la empresa actual no puede seguir esperando al mesías que les llevará al futuro, debe generar una estrategia colaborativa, de compromiso de sus trabajadores para el logro de la visión compartida. Allí radica la importancia de este nuevo liderazgo.

En esta lógica la construcción de metodologías de definición o estructuración de los entornos, de dimensionamiento de variables, de construcción de matrices de impacto cruzado o multivariadas, se han transformado en herramientas necesarias para prever el desarrollo futuro de los negocios y las organizaciones (García del Junco, 2002), así como para la adaptación constante a los cambios. En cualquiera de estos casos, el rol de los liderazgos se transforma en un factor central.

“La modernidad reduce riesgos totales en ciertas áreas y modos de vida. Sin embargo, al mismo tiempo, introduce nuevos parámetros de riesgo desconocidos totalmente, o en su mayor parte, en épocas anteriores. Estos riesgos incluyen riesgos de consecuencias elevadas, riesgos derivados del carácter globalizado de los sistemas sociales de la modernidad” (Giddens et al., 1996).

En este escenario, el componente humano es el que permite marcar la diferencia, generar ventajas competitivas y establecer lógicas que sitúan en la “gestión del conocimiento” las características diferenciadoras entre una empresa y otra; entendemos hoy más que nunca que la productividad se debe a factores sociales de los empleados (Koontz & Weihrich, 1998), más que a los factores tecnológicos y de capital. Esto nos lleva nuevamen-

te a plantearnos la necesidad de invertir en las personas, poniendo también en ellas la responsabilidad de su desarrollo y colocación (Drucker & Nakauchi, 1997), y la responsabilidad de liderarse y liderar a otros.

Comenzaremos entonces por una breve descripción de la empresa actual, de sus grandes desafíos en el contexto de modernidad tardía, en donde el riesgo y la incertidumbre se constituyen como los referentes de cualquier sistema u organización. Posteriormente, se analizará la relación existente entre modernidad, *management* y el devenir de las ideas en torno al liderazgo, para lo cual se recurrirá a la construcción de una categorización de las principales características de los liderazgos tradicionales. Luego se procederá a construir la respuesta del por qué estos modelos tradicionales no son adecuados a las dinámicas actuales del mundo organizacional, y por qué se requiere de un nuevo tipo de liderazgos, para concluir analizando esta perspectiva con relación a los liderazgos tradicionales.

Se ha optado por la revisión bibliográfica y su problematización crítica como metodología para el desarrollo de esta propuesta. Y su resolución es provisional, líquida, no es una última palabra, sino una respuesta a las dinámicas actuales que cuenta con la fortaleza de sus posibilidades de adecuación, abriendo los espacios a su desarrollo y problematización.

## 2. EL CONTEXTO DE LA MODERNIDAD Y LAS ORGANIZACIONES LÍQUIDAS

En el contexto actual de modernidad, en el que la incertidumbre y el riesgo condicionan nuestro accionar y desarrollo, la empresa se transforma en un espacio privilegiado que permite enfrentar/gestionar dicha incertidumbre y el caos presentes en la modernidad.

Esta modernidad tardía se caracteriza por una complejidad sin precedentes, que exige flexibilidad a las organizaciones y sus empleados (Chowdhury, 2000), para enfrentar la tendencia creciente al caos o a la movilidad en un contexto de incertidumbre o liquidez (Giddens et al., 1996; Bauman, 2002), en que lo que parecía estático y seguro se transforma en dinámico y requiere de la homeostasis organizacional para que la organización “sobreviva” a los cambios en el entorno, en el que las estrategias

apuntan a la customización, organización en torno a la telaraña creativa y el pensamiento caleidoscópico (Chowdhury, 2000).

La organización actual, que se enfrenta a una dinámica cambiante, a un entorno autodefinido, se debe adecuar constantemente para subsistir. Esto nos lleva a perder el control del entorno y a generar tasas de incertidumbre cada vez mayores, de forma tal que el desafío ya no es la definición del entorno y su comportamiento esperado en el corto, mediano y largo plazo, sino su adaptación a los requerimientos cambiantes que ese entorno va generando en lo que Friedmann (2004) denomina, de alguna manera, la trampa de la complejidad o a la redefinición y regeneración continua de sus componentes en la interacción con el medio, conocida como autopoiesis (Gálvez et al., 2009; Maturana & Varela, 1984).

Una respuesta ha sido la gestión al borde del caos (Friedmann, 2004), que entiende a la organización como un desestabilizador (Drucker, 1993), que requiere continuamente de nuevos modelos y nuevos corresponsables. En definitiva, necesita licuar los roles tradicionales para responder a este sistema y entorno cambiantes.

A ello, debe sumársele el desafío de las tecnologías que día a día imponen nuevos desafíos a todos los trabajadores, de todos los niveles de las organizaciones (Sun, 2009), incrementando la necesidad de adecuación constante de los conocimientos y la competencias de los trabajadores, requiriendo de ellos un compromiso superior, más allá del cumplimiento de funciones, apuntando a un involucramiento afectivo con la compañía en la que se desenvuelven (Friedmann, 2004).

### 3. LA RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO Y MANAGEMENT EN LA EVOLUCIÓN DE LA MODERNIDAD

Si bien es cierto que la concepción del liderazgo ha estado vinculada desde siempre a las lógicas del *management* o la gestión, incluso se han confundido los términos (Bolden, 2007), la búsqueda de liderazgos que permitan brindar espacios en los que la gente se involucre con entusiasmo permite que se obtenga de las personas un compromiso superior, en un contexto en que el entusiasmo marcará el éxito de nuestros negocios (Chowdhury,

2000), transformándose en el eje del desarrollo de las ventajas competitivas (Carlzon, 1991) y de la gestión del cambio en un mercado hipercompetitivo en donde el prestigio de marca no basta para una estrategia que permita mejorar los indicadores de venta y se requiere un esfuerzo adicional por parte de los trabajadores (Van Riel, 1997).

De esta forma, el concepto de liderazgo ha ido evolucionando hacia un espacio particular de desarrollo en torno al *management*. Pasó desde un primer grupo de teorías sobre el liderazgo basado en los rasgos personales distintivos del líder, en el que este era considerado como un héroe en la organización.

Luego, en los años setenta se comenzaron a desarrollar teorías del liderazgo que se centraban en la relación entre el líder y sus subordinados, y es en estos momentos en que se comienza a hablar de colaboradores en vez de subordinados, en una clara alusión a la importancia de las relaciones humanas en la labor del líder. Lo anterior, en tanto los espacios de integración y desarrollo son los que posibilitan el compromiso y participación de los trabajadores (Bravo, 2010), cuestión que será factible única y exclusivamente si la función de integrarles, hacerles parte de la organización, comprometerles, coordinarles (Marr y García, 1997:7) es una de las cuestiones centrales para la organización.

¿Qué se entendía entonces por liderazgo? En los últimos años se ha definido como una relación de influencia en la que tanto líderes como colaboradores juegan un papel relevante (Álvarez de Mon, 2001). Una visión más tradicional es la que ve al líder como aquel sujeto que cuenta con seguidores, que va delante de todos, como la cara visible de un grupo, trabaja duro y se compromete con la labor, tiene la capacidad de comunicar de manera positiva inspirando a otros, hace crecer profesionalmente a su gente, obteniendo resultados fascinantes.

Si tratamos de enumerar las características que están a la base de estas definiciones encontraremos, al menos, las siguientes (Álvarez de Mon, 2001):

1. El líder cuenta con seguidores, los cuales confían en él producto de la razón y no del fanatismo. Son ellos los que han otorgado autoridad al líder.
2. El líder va a la cabeza. Se refiere a que el líder es la cabeza visible del equipo porque los demás confían y han delegado autoridad en él, que es quien trabaja duro y se compromete con la labor, no es aquel que solo la coordina labor, sino que está presente para poder asistir, ayudar, orientar y reconocer la labor realizada por el grupo.
3. Tiene capacidad de comunicar de manera positiva. El líder mantiene una comunicación directa con su equipo al cual informa de todo lo necesario para el mejoramiento de la gestión.
4. Hace crecer profesionalmente a su gente, genera los espacios para el desarrollo de las capacidades de los demás, es un formador de líderes, no forma segundones ni entrena personas para utilizar los mismos cargos siempre, entrega recompensas y reconocimientos. El líder busca que las personas desarrollen todo su potencial.
5. El líder trata de mantener y hacer crecer la unidad de la organización y por ello está preocupado por problemas tales como el desarrollo del sentido de la responsabilidad de su gente.
6. Obtiene resultados fascinantes al desarrollar todas las características anteriores. Se logran niveles de productividad muy cercanos al máximo; el clima organizacional, la cultura de compromiso y de lealtad van permitiendo a los trabajadores entregar lo mejor de sí, al encontrarse motivados con expectativas de crecimiento y con una visión clara de futuro los resultados serán fascinantes.

El proceso de ser o de convertirse en líder se asemeja al de volverse un ser humano integral, es una inversión en capital humano para mejorar las habilidades relacionales de las personas seleccionadas (Bolden, 2007).



Además de las características señaladas se nos ha enseñado que el líder cuenta con capacidad técnica acerca de la materia en que se le contrata, con habilidades sociales que le permitan desarrollar las relaciones humanas básicas para el buen desempeño de la organización, capacidad conceptual, de diseño de la visión y objetivos de la organización. Es un buen captador de señales, sabe escuchar y leer los mensajes que pueden servir para generar rumbos y estrategias, con juicio y carácter esto le permite generar un cúmulo de alternativas posibles entre las cuales decidir.

En dicho sentido, el líder debe ser un arquitecto social. La labor de un arquitecto es la generación de estructuras adecuadas y cómodas para sus clientes; en este caso el arquitecto social o líder, debe generar las condiciones estructurales (culturales) para el buen desempeño de la organización. La estructura debe ser, centrada, flexible, rápida, amigable y divertida, debe ser un espacio en que nos sintamos cómodos, que seamos parte de él, y que responda apropiadamente a los requerimientos de nuestros clientes. Las cuatro primeras características son explicables por sí mismas, pero ¿por qué debe ser divertida? Porque lo importante es, no solo que no se transforme en un martirio el tener que ir a trabajar, sino que debemos propender por construir lugares de trabajo a los cuales nos guste asistir, que vayamos con ánimo que nos sintamos como en casa y de esta forma podamos aportar lo mejor de nosotros mismos en pro de la organización. De esta manera estaremos potenciando la motivación trascendente de los colaboradores, lo cual implica comprender que los procesos son realizados por personas, que esperan obtener cada día mayores satisfacciones de sus trabajos (Ackoff, 1979; Bravo, 2010).

Además, los líderes deben potenciar la creatividad y el desarrollo de las habilidades y capacidades de los integrantes de la organización, potenciar incluso a nivel de personas, de seres humanos, comprometerlos con nuestra organización, sea cual fuere. Hay que tener claro que el compromiso emocional de los empleados de una firma es tremendamente valioso y este se logra a través del potenciamiento de todos y cada uno de los integrantes de los equipos.

La capacidad de generar confianza es entonces un elemento crítico en el liderazgo. Recordemos que está en la base del liderazgo, debe el líder ser

capaz de conseguirla y no perderla, siendo auténtico con las personas y la organización. Esto se logra a través del trabajo en equipo.

El líder además comparte los éxitos, no le son exclusivos, sino que los transforma en responsabilidad del equipo. En este sentido no es suficiente con que el equipo realice un trabajo excepcional, hay que reconocerlo tanto al interior del equipo como hacia fuera, es necesario hacer propaganda al equipo, lo cual hace que este sea identificable por los superiores del líder y que no se transforme su accionar en trasfondo del trabajo diario.

Lo hemos señalado en más de una ocasión, pero una cuestión fundamental con respecto al liderazgo es que se refiere al cambio. El liderazgo triunfador tendrá más que ver con la generación del problema que con su reducción. En este sentido el líder es un generador de caos, un potenciador de la entropía, un quiebra esquemas, un aprovechador de las tensiones existentes, a nivel personal, grupal y de la estructura de la organización, de tal forma que genere un estado futuro mejor que el presente y logre que los demás crean en dicho cambio, se convenzan y además lo promuevan.

Para todo líder la tarea es entonces una mezcla de acciones de consultoría, *coaching* y pensamiento sistémico (Sun, 2009). Finalmente, es necesario hacer que la visión no solo sea aceptada, sino que sea compartida, que cada integrante del equipo se haga parte de ella.

#### 4. LA INCAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA VISIÓN DEL LIDERAZGO TRADICIONAL EN UN CONTEXTO LÍQUIDO

La pregunta que nos surge entonces es la siguiente ¿Cuántos líderes con las características señaladas podremos encontrar? O tal vez siendo más caricaturescos en la pregunta ¿Cuántos superhéroes con todas estas características existirán?

Como respuesta, hasta ahora, esta situación se reducía del paso de un liderazgo transaccional a uno transformador. El primero se basa en los premios y castigos para motivar a sus subordinados, para lo cual establecen reglas de juego claras y objetivos bien diseñados. Su estilo directivo

es de mando y control, con fuerte uso del poder formal. Es un líder que mira con detalle el corto plazo, y que maneja los procesos y los recursos de manera eficiente.

Por tanto es un buen gestor, que tiende a la mejora continua con base en una mayor estandarización, orden, repetición de los procesos y distribución de los recursos de manera eficiente. La relación que crea este líder es puramente transaccional: los seguidores obedecen al líder porque están interesados en la transacción, en lo que van a recibir a cambio de su trabajo.

En el otro extremo de este dibujo, el liderazgo transformador se caracteriza por tener una visión radicalmente nueva, que es atrayente y motiva a la gente. Es un líder inconformista, visionario y carismático, que transforma tanto el estado de las cosas en la empresa como las mismas aspiraciones e ideales de los seguidores. Es un líder que arrastra, que convence, que tiene una gran confianza en sí mismo y en su visión, y que tiene un alto grado de determinación y energía para llevar a cabo los cambios que se propone.

Sin embargo, la rapidez con la que se suscitan los cambios hoy en nuestra sociedad hace que las cosas que tenían sentido hace un par de años hoy parezcan no tenerlo. Este dinamismo del mundo actual, sumado al alto grado de competitividad existente, nos exige revisar estos modelos a la luz del devenir de los aprendizajes organizacionales. Así, el modelo transformador, sigue considerando al líder como un sujeto carismático en el sentido weberiano, que es capaz de hacer a otros compartir el sueño, pero aún así, sigue siendo SU sueño, SU visión, en definitiva, SU organización.

Cuando pensamos que el nuevo paradigma nos enfrenta a que las empresas requieren de líderes y emprendedores, la pregunta que surge es ¿cuál será el activo más importante de los líderes en los tiempos que vienen? La respuesta que nos propone Chowdhury (2000) es que el activo más valioso de los líderes del siglo XXI será la capacidad de soñar, pues en la medida en la que mayores sueños tengamos, y más compartidos sean, mejores posibilidades de diferenciación y generación de ventajas competitivas sostendrá nuestra organización.

Así, la certeza de los desarrollos de liderazgos únicos y heroicos, que nos exige el modelo que hemos revisado ya no es factible y esta prisión o caja de hierro se transforma en una vasija de cristal que busca contener la liquidez presente en nuestra modernidad que se constituye en gran medida en el consumo (Clegg y Baumeler, 2010; Bauman, 2007).

Pretender de esta forma que el líder será uno solo, que deberá responder constantemente a los nuevos desafíos, y que este liderazgo será siempre una sumatoria de características únicas en una organización, significa no entender la dinámica que se encuentra en la base de las propuestas de equipos de trabajo, significa reducir las capacidades del equipo a las competencias de un sujeto en torno a la construcción de guías para la acción, y sería no comprender que el liderazgo como visión única se ha perdido y su fin fue decretado por Bennis (2001), y hoy coexisten los liderazgos que persiguen la construcción de equipos de líderes, en los que se desarrolle el genio colectivo (Chowdury, 2000), a través de compartir el poder y co-liderar en torno a la gestión del cambio (Bennis & Heenan, 2006; Yearut et al., 2000).

## 5. RESOLUCIÓN PROVISIONAL DEL LIDERAZGO LÍQUIDO

En este contexto cambiante los modelos de liderazgo también han ido variando, pasando desde un líder como ente único y heroico, con cualidades especiales y únicas, por lo tanto centrado en la persona detentadora del apelativo de líder, hacia una visión más compartida, que cada vez más ha ido incluyendo nuevas variables como la situacionalidad y las personas que son lideradas.

Así, los co-liderazgos, liderazgos múltiples, trabajo en equipo participativo, y otros modelos que implican compartir el poder (Bennis & Heenan, 2006) o inclusive difuminarlo, declarando la ausencia de ellos (Senger & Käufer, 2000), son modelos que responden para adaptarse al entorno altamente variable que enfrentamos hoy en día organizacionalmente (Álvarez de Mon, 2001; Bennis, 2000; Bennis & Heenan, 2006; Senger & Käufer, 2000). Y esos cambios requieren de seguidores dispuestos y comprometidos, los que se transforman en aliados íntimos (Bennis, 2000), los cuales ya no se comportan como funcionarios sino como colaboradores,

colíderes, futuros líderes, y que transforman a la compañías en canteras de líderes (Yearout et al., 2000).

Todo lo que hemos revisado en torno al liderazgo apunta al mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo, que implica que los colaboradores tengan la posibilidad de desarrollar su potencial (Ackoff, 1979) y esto a su vez genera mayor compromiso; logrando el estado de éxtasis se produce en una mezcla de compromiso y motivación que sobrepasa los estándares, va más allá de las expectativas, producto de un proceso creativo de conformación de equipos en el que no solo se brindan los espacios para el intercambio de ideas y proyectos, sino también se da soporte a los demás en casos de requerimientos (Ciskszentmihalyi, 2006).

Este es el eje de la propuesta de generación de liderazgos líquidos que, tal como la modernidad, se adaptan constantemente a los entornos y en su adaptación se presentan en los mejores colaboradores en cada ocasión. Lo líquido de esta forma representa la adaptabilidad y dicha adaptabilidad en torno a las competencias no de un sujeto, sino de la organización, en donde el compromiso implica ponerse a disposición para soñar colectivamente y orientar las acciones de los demás en las áreas en las que las competencias individuales sean requeridas.

Y este compromiso implica capacidad de toma de decisiones, significa tomar las riendas de manera conjunta y orientar el camino, poner a disposición del equipo las competencias creativas, promover la colaboración sobre la competencia y aprovechar los momentos en los que se producen crisis y errores para generar saltos en el desarrollo y aprendizajes. Pasar desde las estructuras racionales y fijas de la concepción burocrática weberiana hacia una concepción líquida del consumo y de la organización (Clegg & Baumeler, 2010; Bauman, 2007).

Pedir a un único sujeto que cumpla con los requisitos que le hemos puesto al liderazgo no es únicamente una quimera, en tanto se solicitan características excepcionales de manera continua. Esto se soluciona, no formando mejores líderes, sino liquificando el liderazgo.

La liquidez en el ámbito del liderazgo implica que este ya no se encuentra fijo a la persona sino que es móvil y se adapta a las formas que se requieren al interior de un equipo u organización, no en términos en los que Bauman (2002) le reemplazaba por el espectáculo, pero sí en la medida que reemplaza la vigilancia y el control por la seducción y la motivación.

El liderazgo en un mundo de consumo líquido sin aspectos fijos, que se moviliza y se adapta de manera constante a los cambios en el recipiente de la modernidad que le contiene, requiere también de un liderazgo que sea adaptativo, que sea colectivo, y que se contenga organizacionalmente, respondiendo a las necesidades cambiantes del entorno, generando la autopoiesis necesaria para la subsistencia, en la que las personas y las organizaciones que le contienen sean capaces de moverse al compás de los cambios en el entorno, en una lógica adaptativa homeostática en los límites cada vez más difusos del sistema.

Ello implica en definitiva comprender que las canteras de líderes no son una respuesta de futuro, sino de presente y que las competencias heroicas que se perseguían en el siglo XX en los líderes hoy son competencias colectivas en las que los sujetos son colectivizados se complementan y comparten para lograr objetivos que son a la vez institucionales y personales; en dichas competencias la gestión de los talentos implica la generación de habilidades complementarias y en las cuales el todo será más que la suma de las partes.

Esto no es un llamado a colectivizar las decisiones al estilo del asambleísmo, sino que implica un trabajo en función de brindar los espacios de confianza y participación, que recojan lo mejor de nuestros trabajadores motivándoles a un desempeño superior como plantean las tecnologías de intervención con grandes grupos. De no ser así, nos encontraremos con que el colectivo puede llegar a ser menos inteligente y eficaz que el más listo de sus miembros, y esto significa complementar competencias y conocimientos en la medida que la sinergia descansa en la complementariedad creativa de cada uno de los miembros de dicha comunidad. (Álvarez de Mon, 2001).

Si hemos entendido hace un tiempo ya que las organizaciones al igual que otros sistemas son capaces de generar mejores resultados por la sinergia que en ella se produce entre las partes, no parece concordante la visión de un liderazgo único, sino que es esta misma visión la que nos invita a desarrollar liderazgos múltiples, colectivos, cambiantes, líquidos, que permitan contar en cada situación con los mejores líderes y los mejores colaboradores, así como con los mejores equipos.

## 6. CONCLUSIONES

El campo aún está abierto, la respuesta no será única y las posibilidades se acercan a la infinitud. Sin embargo, sea cual sea la respuesta, implicará abrir procesos individuales y colectivos al interior de las compañías, conllevará comprender que los modelos tradicionales están obsoletos y que son incapaces de responder a la modernidad líquida si ellos no se vuelven líquidos también, que el diseño de adaptación requerirá asumir la movilidad y que como en una danza, los movimientos de la compañía estarán determinados por los movimientos en el entorno y viceversa.

El liderazgo líquido implica esta adaptación, así como también la variabilidad llevará a confiar en las capacidades de los demás y ya no solo en el líder janusiano, sino en el equipo de trabajo. Tampoco supone hacer la responsabilidad de todos, pues como reza el dicho, “si es responsabilidad de todos, a la vez es responsabilidad de nadie”, sino de alternar de manera inteligente los liderazgos entre los miembros del equipo, quienes tienen diferentes habilidades, capacidades y conocimientos, y que en el diseño del sueño colectivo de la organización, pueden asumir temporalmente la responsabilidad de guiar las acciones en función de esas características y además pasar la posta a los otros.

Entender esta propuesta, implica que del mismo modo que la dinámica asciende en la organización, asciende entre sujetos dentro de un equipo y que pueden ser equipos los que lideren a la compañía de manera alternada, cambiante, en función de sus competencias, generando un nuevo espacio de colaboración y confianza que permitirá a las compañías avanzar hacia la sustentabilidad.

Ello implica abrir el camino a comprender que el liderazgo es un asunto de todos (Kouzes & Posner, 2000) y la responsabilidad puede ser adaptativa, pues ¿cómo pedimos a las organizaciones adaptación si generamos estructuras rígidas para ello? ¿no es acaso un contrasentido?

Abramos las puertas a compartir las responsabilidades, así como los sueños de construcción de futuro en nuestras compañías, pues una visión compartida de futuro constituye una fuerza en el corazón de la gente (Friedmann, 2004) y la posibilidad de alcanzar el máximo potencial es un motivador excepcional. Para esto es necesario compartir poder, escuchar y confiar en todos los niveles de la organización.

La provisionalidad de la respuesta define también los nuevos desafíos, en términos de analizar las experiencias previas de liderazgos múltiples y coliderazgos bajo este nuevo modelo y propiciar la evaluación de experiencias similares. También proporcionar herramientas para su implementación. La reflexión que nos queda es, si la empresa actual funciona como una banda de Jazz durante una *jam session* (Friedmann, 2011), los líderes funcionarán como sus músicos, compartiendo el liderazgo, adecuándose también a las fortalezas y debilidades de sus colíderes y al entorno de su público, alternando entre funciones de líderes y seguidores de forma natural y continua.

## REFERENCIAS

- Ackoff, R. (1979). *Rediseñando el futuro*. México: Limusa.
- Álvarez de Mon, S. (2001) *El Mito del Líder*. Madrid: Prentice Hall.
- Bauman, Z. (2002) *Modernidad Líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Bauman, Z. (2007). *Vida de Consumo*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Bennis, W. (2001). El Fin del Liderazgo. *Harvard Deusto Review*, 95 (marzo-abril). Madrid.
- Bennis, W. & Heenan, D. (2006). Co-Liderazgo: La nueva constelación del Poder. *Harvard Deusto Review*, 152 (diciembre). Madrid.
- Bolden, R. (2007). Trends and Perspectives in Management and Leadership development. *Business Leadership Review*, IV:II (abril), 1-13.
- Bravo, J. (2010). *Gestión de procesos*. Santiago: Evolución.
- Carlzon, J. (1991). *El momento de la verdad*. Madrid: Díaz de Santos.



- Chowdhury, S. (2000). *Management Siglo XXI*. Madrid: Prentice Hall.
- Clegg, S. & Baumeler, C. (2010). *Essai: From Iron Cages to Liquid Modernity in Organization Analysis*. Recuperado de <http://oss.sagepub.com/content/31/12/1713>.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity*. New York: Harper Collins Publishers.
- Drucker, P. & Nakuchi, I. (1997). *Tiempo de desafíos tiempo de reinventaciones*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Friedmann, R. (2004). *Gestión y organización de empresas en el siglo XXI: La aventura posmoderna*. Santiago: Ril.
- Friedmann, R. (2011). Arte y Gestión. *Revista Trend Management*, 13 (4), Edición Especial (mayo).
- García del Junco, J. (2002). *Técnicas de gestión empresarial*. Madrid: McGraw Hill.
- García, J. (1994). Biología del Conocimiento, Ciencias Naturales y Ciencias Sociales. *Revista de Sociología*, 9. Santiago, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile.
- Giddens, A.; Bauman, Z.; Luhmann, N. & Beck, U. (1996). *Las consecuencias perversas de la modernidad*. Barcelona: Anthropos.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (1998). *Administración una perspectiva Global*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Kouzes, J. & Posner, B. (2000). *El líder Janusiano*. En Chowdhury, S. (pp. 19-35). *Management Siglo XXI*. Madrid: Prentice Hall.
- Luhmann, N. (1990). *Sociedad y sistema: la ambición de la teoría*. Barcelona: Paidós.
- Marr R. & García, S. (1997). *La dirección corporativa de los recursos humanos*. Madrid: Díaz de Santos.
- Maturana, H. & Varela, F. (1984). *El árbol del conocimiento las bases biológicas del entendimiento humano*. Santiago: Universitaria.
- Senger, P. & Käufer, K. (2000). Las comunidades de líderes o la ausencia de liderazgo. En Chowdhury, S. *Management Siglo XXI* (pp. 201-221). Madrid: Prentice Hall.
- Sun, T. (2009). From change management to change leadership. En International Academy of Management and Business 2009 Fall conference.
- Van Riel, C. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Yearout, S., Miles, G. & Koonce, R. (2000). Wanted: Leaders Builders. *Training & Development American Society for training and development review*. Virginia.