



**LIDERAZGO COMUNICACIONAL PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
EN LA COMPLEJIDAD DINÁMICA POSCONVENCIONAL**

***COMMUNICATIONAL LEADERSHIP FOR ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT
IN POST-CONVENTIONAL DYNAMIC COMPLEXITY***

Aura Elisa Parra Morales¹

 <https://orcid.org/0009-0005-9005-9237>

Recibido: 30-04-2025

Aceptado: 02-06-2025

Resumen

El presente ensayo recoge una revisión analítica de las propuestas de cambio organizacional de Peter Senge y de Takeuchi y Nonaka, surgidas en las postrimerías del siglo XX, con la finalidad de plantear la urgencia de desarrollar el pensamiento sistémico en organizaciones capaces de aprender y un liderazgo renovado y motivador sustentado en una comprensión holística de la realidad, teorías que vuelven a emerger al plano de los estudios gerenciales, en este caso, para estudiar la posibilidad de inspirar un nuevo liderazgo, sustentado en la comunicación, que responda a las exigencias de la complejidad dinámica, principio esgrimido por Peter Senge que describe el cambio constante, la cual se hace evidente en el siglo XXI a raíz de las transformaciones impuestas como consecuencia de la pandemia por COVID 19, suceso mundial que ha impulsado una nueva visión organizacional.

Palabras clave: liderazgo, comunicación, complejidad, cambio.

Abstract

This essay provides an analytical review of the organizational change proposals by Peter Senge and Takeuchi and Nonaka, which emerged in the late 20th century, with the aim of raising the urgency of developing systemic thinking in organizations capable of learning and a renewed and motivating leadership based on a holistic understanding of reality, theories that re-emerge at the level of management studies, in this case, to study the possibility of inspiring a new leadership, based on communication, that responds to the demands of dynamic complexity, a principle put forward by Peter Senge that describes constant change, which becomes evident in the 21st century as a result of the transformations imposed as a consequence of the COVID 19 pandemic, a global event that has promoted a new organizational vision.

Keywords: leadership, communication, complexity, change.



Introducción

El mundo comenzó a construir una nueva historia a partir de los vertiginosos cambios de orden sociológico, antropológico, cultural, económico y político que introdujo la pandemia por COVID 19, los cuales permearon toda la dinámica organizacional humana, desde la familia hasta las corporaciones productoras de bienes y servicios, en las que ha sido necesario fortalecer la valoración del ser humano, como factor clave en el desarrollo de una nueva perspectiva laboral; reconocer el papel protagónico de la tecnología en la proyección institucional e identificar las transformaciones que la realidad impone cada día.

En este sentido, los llamados públicos internos, también calificados como miembros de la organización, trabajadores o gente corporativa, deben ser considerados como elemento estratégico; mientras que el liderazgo se debe asumir desde la perspectiva de factor de diseño, servicio y enseñanza; mientras que la organización ha de ser concebida como un espacio abierto al aprendizaje permanente.

Estas premisas ya habían sido planteadas por diversos autores en el siglo XX, cuando fueron desdeñadas ante el poderoso influjo del modelo burocrático y vertical, el cual, de acuerdo con el punto de vista de Takeuchi y Nonaka (1999), resulta conveniente en empresas maduras y estables en las que se lleva a cabo un trabajo rutinario, debido a que, tal como lo exponen los autores, supone un enfoque altamente especializado, centralizado y dependiente de la estandarización. Sin embargo, enfatizan en que “el control burocrático puede mermar la iniciativa individual y ser en extremo disfuncional durante períodos de incertidumbre y cambio rápido” (p.178).

Con este criterio esgrimido a finales del siglo XX los investigadores avizoraban los necesarios cambios que deberían experimentar las organizaciones del nuevo milenio porque, aunque entonces era impensable un panorama como el vivido a raíz de la pandemia por COVID 19, la indiscutible influencia de los avances tecnológicos y las crecientes demandas ambientales ya daban cuenta de una urgente transformación por lo que se apuesta por las organizaciones generadoras de conocimiento, adaptadas al modelo de producción japonés.

Guarda concordancia con esta postura epistemológica, la apreciación de Senge (2010) cuando, luego de considerar la necesidad de una profunda evolución, alegaba que esta solo sería posible a partir de la modificación de la manera de pensar y de la aceptación de que las organizaciones deben permanecer abiertas a un cambio que, entre sus aspectos más importantes,



contemple el hecho de que el liderazgo organizacional debe tener como principal misión “entender los procesos limitativos capaces de retardar o detener el cambio” (p. 15).

Este planteamiento constituye un fundamento claro para proponer una manera distinta de gestionar el liderazgo en las organizaciones de la nueva realidad postconvencional y postpandemia, en la cual la complejidad dinámica exige de un pensamiento sistémico, por lo que se perfila como un liderazgo comunicacional que fomente la motivación al aprendizaje para asumir el cambio, partiendo de una forma totalmente diferente de apreciar a la gente que participa en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

La organización postconvencional y la complejidad dinámica

¿Cuál es el modelo de organización ideal para sustituir la rigidez de la burocracia weberiana, ahora cuando el acelerado cambio impuesto por la realidad postpandemia obliga a desarrollar formas diversas de hacer las cosas? Es posible pensar que este momento invita a revisar aquellas propuestas que, desde finales del siglo XX y principios del siglo XXI, han presentado autores como Senge y Takeuchi y Nonaka. Así mismo es válido considerar que, ante una dinámica en la que se impone la necesidad de volver a aprender para asumir las transformaciones en los procesos sociológicos, antropológicos, culturales y económicos impulsados por los efectos de la pandemia por COVID 19; probablemente resulte pertinente valorar los postulados centrados en el aprendizaje y el conocimiento como sustratos fundamentales para el fortalecimiento de las organizaciones.

En tal sentido, la teoría de la creación del conocimiento organizacional propone la generación de conocimiento en una espiral que va de afuera hacia adentro para poder asumir los cambios y adaptarse a ellos con éxito; pero también plantea que se genera un conocimiento desde lo interno de la organización hacia afuera de ella, a fin de dejar su impronta en el entorno. Así la epistemología que sustenta este planteamiento radica en la distinción entre conocimiento tácito y explícito y, especialmente, en la conversión del conocimiento tácito en conocimiento organizacional. De acuerdo con estas aportaciones, en la generación de conocimiento es crucial la forma como interactúan el conocimiento tácito y explícito, por cuanto este proceso se cumple mediante la socialización, la exteriorización, la combinación y la interiorización, un engranaje en el que es determinante la participación de los miembros de la organización, la cual puede agregar dos mecanismos esenciales: el liderazgo y la comunicación.



Es importante agregar que, para dar cumplimiento a todas las fases de este engranaje, se requiere de un líder con características específicas que lo impulse, mediante su influjo en el ámbito ontológico, es decir, en la relación del ser que forma la organización con el conocimiento, proceso que, apunta a “los niveles de entidades creadoras de conocimiento (individual, grupal, organizacional e interorganizacional” (Takeuchi y Nonaka, ob.cit, p. 62).

Estas argumentaciones resultan pertinentes, por cuanto en el escenario posconvencional de la postpandemia, las organizaciones resurgen de un paradigma que, aun cuando permanece vivo, no resulta del todo funcional como es la modernidad, motivo por el cual deben innovar en su gestión mediante criterios menos rígidos y con más disposición antisísmica para moverse al ritmo de los cambios y no partirse en dos, semejante al vidrio templado ante el golpe certero; además, están llamadas a ser más impermanentes y adaptables, en el que todo aquello considerado previsible sería superado por lo inesperado.

A este respecto, es importante asumir la necesidad de entender la creación de una organización abierta al aprendizaje que, como un ser viviente, posee integridad porque su carácter depende de la totalidad y, por ende, para discernir sus problemas administrativos, es preciso ver la totalidad del sistema y no un punto descontextualizado. Por tal motivo, desde el ocaso del siglo XX, llamaba la atención sobre la importancia del desarrollo de un pensamiento sistémico ante una complejidad que calificó como abrumadora porque, desde su punto de vista, podía llegar a erosionar la confianza del individuo sumido en su sensación de incapacidad para asumir la realidad. Al respecto Senge, arriba citado, manifestó:

Quizá por primera vez en la historia, la humanidad tiene capacidad para crear más información de la que nadie puede absorber, para alentar mayor interdependencia de la que nadie puede administrar y para impulsar el cambio con una celeridad que nadie puede seguir. Esta escala de complejidad no tiene precedentes (p.92).

No obstante, a esta verdad que ya angustiaba a pensadores e intelectuales del siglo XX, el autor está convencido de que el pensamiento sistémico constituye la esencia en la construcción de nuevos escenarios en una organización que aprende u organización inteligente, por cuanto, tal como lo explica, permite ver las estructuras, la totalidad que subyace en situaciones complejas, lo que facilita su percepción y la resolución de problemas.

Es posible, por lo tanto, aceptar y profundizar en la necesidad de desarrollar el pensamiento sistémico en las organizaciones que se mantienen y requieren crecer en el escenario postpandemia,



caracterizado por la incertidumbre, en el que la complejidad tiene un adjetivo que la califica: la complejidad dinámica, la cual, dista de la llamada complejidad de los detalles manejada hasta ahora en las organizaciones, por cuanto esta ofrecía diversidad de variables sobre las cuales la gerencia podía influir. No obstante, la complejidad dinámica, precisamente, por esa condición de vertiginosidad del cambio, hace difícil distinguir la causa del efecto y, por ende, como lo expone el autor, los métodos analíticos convencionales, el pronóstico y la planificación, no son suficientes para gerenciarla y alcanzar el éxito en una organización nueva abierta a aprender.

Si se admite la necesidad de desarrollar una nueva estructura organizacional que soporte los embates de los tiempos impermanentes para adaptarse a situaciones inesperadas y caracterizadas por una complejidad dinámica, también se debe aceptar que se precisa de un nuevo liderazgo que lleve adelante a estas organizaciones, un liderazgo que reconozca las variables de una época que comienza a construirse, en la cual las personas no se limitan a reaccionar, sino que son como señala Toffler (1973), “participes activos en la modelación de la realidad. En vez de reaccionar ante el presente, se crea el futuro (p.92).

Comunicación y liderazgo, una dupla compleja

El liderazgo ha sido un tema ampliamente estudiado, con la finalidad de definir el perfil que responde al modelo político de un país, que atienda a las necesidades de influencia en la sociedad y en la cultura y que actúe en la urgente búsqueda de éxito de una organización. En la actualidad, el intempestivo cambio introducido por la pandemia del COVID 19, obliga a observar el carácter del líder, a fin de definir las cualidades y características que le conviertan en el factor aglutinante de las voluntades que lleven a la consecución de los objetivos y metas propuestas. Por tanto, es factible asumir que en el panorama actual resulta pertinente el fortalecimiento de un liderazgo comunicacional, es decir, de un líder que emplee un lenguaje surgido desde y para promover el pensamiento sistémico de los miembros de la organización y que, especialmente, sepa escuchar, por cuanto el pensamiento sistémico comienza con la comprensión del concepto conocido como feedback o realimentación, a partir del cual se refuerzan, se contrarrestan o se equilibran los actos.

Siendo importante insistir en la trascendencia del pensamiento sistémico porque, esta manera de pensar aporta un rico lenguaje en las interrelaciones y para promover patrones de cambio, este último aspecto es indispensable para las organizaciones de los nuevos tiempos, llamadas también a enfrentar y a superar la natural resistencia a las nuevas formas de actuar, porque



ahora, quizá más que nunca, tiene plena vigencia el principio promovido por el pensador griego Heráclito, según el cual lo único permanente es el cambio.

En este sentido, se busca un líder capaz de promover, mediante la comunicación, es decir la amplificación de un movimiento o acción que lleva a más movimiento o más acción, con la finalidad de que las interrelaciones se transformen en un círculo virtuoso, por lo que se podría considerar que en la nueva gerencia el líder debe contar con las características del liderazgo humanista que, en la óptica de Moreno (2004) “es el liderazgo que se ejerce desde la persona y va dirigido hacia las personas” (p.4), teniendo en cuenta que, tal como lo expone el autor, la empresa es una comunidad de personas que gira en torno a la persona, por lo tanto “la empresa es una realidad humana” (p.4), lo que guarda estrecha relación con la postura cuando expone que la organización es un ser viviente.

En congruencia con este punto de vista, desde el ángulo de la comunicación en las corporaciones, llama la atención sobre la importancia estratégica que poseen los empleados en el éxito de la empresa, debido a que participan en la elaboración del producto o la prestación del servicio con criterios de calidad; pero, además, son el contacto directo con los clientes, para quienes ellos son la empresa, y de esta relación depende la fidelidad y la identificación del cliente con la empresa. En el presente argumento, en palabras de Capriotti (2009), se resalta, aún más, la relevancia de un líder comunicacional que tenga la capacidad y la voluntad para incentivar a los trabajadores, cuando lo califica como un líder de opinión de la organización, puesto que los públicos externos valoran su cercanía a la empresa y su conocimiento de los procesos y la calidad de los productos, motivo por el cual confían en él como portador, de primera mano, de la información certera y veraz (p.44).

Cabe destacar que la valoración del empleado, trabajador, miembro de la organización o público interno, como se le defina de acuerdo con el área desde la que se mencione, sugiere, indiscutiblemente, que la comunicación es determinante para lograr que estas cualidades se manifiesten a favor de la organización y es el líder el encargado de materializar ese reconocimiento a la relevancia del ser humano que construye la empresa con su trabajo. En esta misión, el líder debe manejar un proceso de comunicación que conecte con la realidad del trabajador desde su importancia como el principal embajador de las cualidades y fortalezas de la empresa en todos los espacios en lo que se encuentra.



En este orden de ideas, también es necesario hacer énfasis en que no son suficientes los procesos unidireccionales, reducidos a la información que emana de manera vertical en la organización desde la alta gerencia al resto de los trabajadores. Así lo ratifica Capriotti (ob.cit) cuando se pronuncia por la imperiosa necesidad de emplear las nuevas tecnologías para facilitar el flujo multidireccional de información entre todos los niveles de la organización. Este planteamiento cobra mayor fuerza en el momento actual, por cuanto las tecnologías de la comunicación han avanzado vertiginosamente desde los inicios del siglo XXI. Hoy, incluso, es posible afirmar que cada persona tiene en sus manos una plataforma tecnológica en su dispositivo móvil, a través de la cual puede manejar la información de manera instantánea.

Esta realidad permite promover la introducción de modificaciones en el manejo de todos los niveles de la comunicación organizacional, entre ellos la intracomunicación o proceso de comunicación, especialmente administrativa, que influye en la toma de decisiones; la cual pasaría del tradicional esquema vertical y horizontal a un modelo circular, en el que fluya la interacción de los trabajadores con los líderes, con el propósito de promover la fluidez de los procesos administrativos y fomentar el contacto cercano entre todos los niveles de la empresa. Definida la comunicación que se requiere en la organización de la época que la humanidad ha comenzado a transitar, es imperativo delinear las cualidades y características que debe poseer el nuevo liderazgo, para lo cual resulta interesante revisar los diversos modelos a partir de los cuales se esbozará el perfil del líder de los tiempos que empiezan a correr.

El perfil del líder comunicacional

El líder por el que esperan las organizaciones que, en el escenario postconvencional postpandemia, necesitan permanecer y crecer para lograr el éxito, debe contar con un perfil centrado en el pensamiento sistémico que promueva, precisamente, el cambio en la manera de pensar ante el desafío organizacional, que contemple la mirada holística o integral de los procesos, en los cuales todos los seres humanos que conforman a la organización son importantes.

En este contexto, la organización abierta al aprendizaje destaca la condición del líder como maestro, tal como lo sugiere el autor citado en el hilo del discurso, cuya misión no es solo enseñar al trabajador a alcanzar sus objetivos, sino motivarlo a aprender, mediante una comprensión sistémica de la realidad organizacional. Aunado a ello, este líder debe proyectar el reconocimiento de su valor personal, su compromiso con la verdad, sus valores, mostrados con el ejemplo; su misión y su propósito. Este líder, según el autor precitado, es el encargado de sondear la brecha



que existe entre la realidad y la visión de la empresa, con la finalidad de generar y mantener lo que denomina “la tensión creativa” (p.440) en su actuación y en la de todos los trabajadores.

Al mantener la tensión creativa se asegura que se inyecta energía a toda la organización y se impulsa hacia el cumplimiento de los objetivos. Por lo tanto, es posible deducir que esto ocurre porque si el líder maneja un proceso de comunicación orientado al aprendizaje y al estímulo del pensamiento sistémico, la gente, desarrolla la capacidad de ver cada vez más aspectos de la realidad que se pueden modificar.

La tarea del líder siempre ha sido compleja por la responsabilidad que, de suyo, conlleva el solo hecho de ser considerado como tal. Ser calificado como maestro encierra una dimensión trascendental, porque como lo expuso Senge, citado previamente, “los líderes se deben concentrar sobre todo en entender los procesos limitativos capaces de retardar o detener el cambio” (p.18). En este punto llama la atención que el autor enfatiza en la importancia que tiene el hecho de que la gente de la organización se atreva a discutir abiertamente sobre temas de los que, habitualmente, no se hablaba, cuando desarrolla su capacidad de reflexión y de identificar las interdependencias y las causas más profundas de los problemas, lo cual es fundamental porque, de esta manera, se genera un compromiso compartido y, por ende, se integra la voluntad de todos para alcanzar aspiraciones de la organización.

Es evidente que en esta búsqueda de compromiso compartido, la comunicación fluye por las diferentes aristas de la vida organizacional, tanto en el ámbito administrativo y de producción, es decir, en los aspectos técnicos que configuran la generación de productos y la prestación de servicios; como en los espacios en los que permean elementos de la cultura organizacional, el fomento de la identidad y el sentido de pertenencia, en todos los cuales el líder puede llevar a la práctica la denominada conversación reflexiva o aquel diálogo destinado a involucrar y a motivar hacia la visión compartida de la organización.

A partir de esta concepción en la que se involucran las habilidades duras y las habilidades blandas, especialmente la comunicación, califica al liderazgo más allá de la tradicional concepción de alto directivo y lo define como “la capacidad de una comunidad humana para dar forma a su futuro y, específicamente, para sostener los procesos de cambio que para ello se requieren” (Senge, ob.cit. p.21) en lo cual es factor fundante la posibilidad de mantener la tensión creativa y la energía que produce una visión compartida aferrada a la verdad.



Es importante destacar que la presentación de una clasificación del liderazgo en el que incluye, directamente, a la comunicación: la constituida por los líderes de intercomunicación, también denominados trabajadores en red o creadores de comunidad, con la que desmitifica las teorías de otros tiempos, según las cuales el líder era un ser único y se ubicaba, usualmente, en la alta dirección; para dar paso al liderazgo de los trabajadores de distintas áreas de la organización con capacidad natural para comunicar la pasión por la innovación, aun a través de redes informales de comunicación. De esta manera enfatiza en la condición de la organización como un ser viviente, como una comunidad humana o un ser inteligente que se abre al conocimiento y al aprendizaje, aun a través de los mecanismos menos sofisticados y más espontáneos.

Reflexión Final

Por más organizaciones líderes en comunicación

En la paradójica realidad caracterizada por la profunda influencia de la tecnología en todos los procesos de la vida en la sociedad y en las organizaciones, el ser humano despunta como factor clave en todas las gestiones organizacionales, no por un afán antropocéntrico del desarrollo sino porque uno de sus procesos naturales: la comunicación, se presenta como la herramienta clave para el desarrollo de organizaciones fuertes y sostenibles. La comunicación proceso de interconexión y de entendimiento, se convierte en el instrumento más poderoso para que el liderazgo fluya como la sangre que da vida a la organización y la hace vivir en la aspiración compartida de una visión que palpita, como un solo corazón, al ritmo de un gran compromiso de los seres humanos que la constituyen con su actuación de cada día.

Referencias

- Capriotti, P (2009) Impacto de las nuevas tecnologías en la comunicación interna. En M. Carretón e I. Ramos (Eds.) Las Relaciones Públicas en la Gestión de la Comunicación Interna. (pp. 41-55) AIRP (Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas). <https://bit.ly/3EAG4Be>
- Moreno, C (2004) Liderazgo Humanista y Acción Directiva. Asociación Española de Ética de la Economía y de las Organizaciones Eben España. Disponible en <https://bit.ly/3EFGMgr>
- Senge, P (2010) La V Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Ediciones Granica
- Takeuchi, H; Nonaka, I (1999) La organización creadora de conocimiento. Oxford University Press.
- Toffler, A (2002) El Schok del Futuro. Editor Plaza y Yáñez