

Ivesuk Francefina Curiel Seferen

## **Liderazgo un entorno cambiante desde la perspectiva Gerencial estudiado bajo las metáforas de Gareth Morgan**

### **Leadership a changing environment from the managerial perspective studied under the metaphors of Gareth Morgan**

Ivesuk Francefina Curiel Seferen

[IvesukCuriel@gmail.com](mailto:IvesukCuriel@gmail.com)

Universidad Nacional Experimental de las Fuerzas Armadas

Venezuela

Recibido: 23 de agosto de 2016

Aprobado: 30 de agosto de 2016

#### **RESUMEN**

El propósito del artículo se tratara de reflexionar acerca del liderazgo bajo las perspectivas metafóricas de una organización para luego indagar su influencia en la gerencia, para ello se llevó a cabo una investigación documental que permitió analizar sobre la organización y el liderazgo al igual que los aspectos fundamentales de la gerencia identificada con el presente estudio, donde se explicitara de manera sencilla bajo los principios de eficacia, eficiencia, participación, transparencia y veracidad de la información, por lo que se realizó una revisión de la bibliografía de estudios relacionados con el tema con la finalidad de establecer el conjunto de significados, teorías y conceptos que sirvieran de soporte al presente análisis.

**Palabras clave:** organización liderazgo, gerencia, poder, toma de decisiones, metáforas

#### **ABSTRACT**

The purpose of the article is trying to reflect on the leadership under the metaphoric prospects of an organization and then investigate their influence in management, for it was conducted documentary research that allowed analyzing the organization and leadership as aspects key management identified with this study, where it is explicitly indicated simply under the principles of effectiveness, efficiency, participation, transparency and truthfulness of the information, so a literature review of related studies

Ivesuk Francefina Curiel Seferen

was conducted with the issue with in order to establish the set of meanings, theories and concepts that serve to support this analysis.

**Keywords:** organizational leadership, management, power, decision making, metaphors

## **INTRODUCCIÓN**

El liderazgo pudiera ser una mezcla de posiciones en cuanto a varios criterios analizados “si el líder nace o se hace”, por cuanto existen individuos que parecieran líderes naturales aun cuando han desarrollado capacidades mediante la experiencia y por otra parte se encuentran personas con ciertas limitaciones para explicar que quieren u pueden hacer en su entorno, el verdadero reto radica en cómo es desarrollado ese potencial de liderazgo por cada individuo, pues las organizaciones necesitan líderes con una visión y modelos mentales abiertos, con visiones compartidas que permitan alinear la acción con propósitos comunes.

Es de considerar el liderazgo ya no puede ser ejercido por una sola persona debido a la complejidad misma de las organizaciones y de sus situaciones, requiriéndose la participación de otros y teniendo una visión integral (Kotter, 1988) por lo que se sugiere dentro de un entorno de cambio constante ya que el problema no radica en cambiar la gerencia sin cambiar el liderazgo, sino en convencer a las individuos para que ejerzan una posición de liderazgo que permita realizar las transformaciones o los cambios dentro de la organización.

## **DESARROLLO**

En la actualidad la gran mayoría de las organizaciones públicas, no cuenta con un liderazgo efectivo a la hora de la toma de decisiones, normalmente a nivel organizacional se opera de manera burocrática por el modo mecanicista de los diversos pensamiento que conforma nuestro concepto básico de lo relativo a una organización, por lo que caemos en un proceso automático puesto que trabajamos de forma rutinaria,

Ivesuk Francefina Curiel Seferen

acá domina el pensamiento gerencial y común sobre la organización por lo que se debe estar claro que una organización debe poseer instrumentos o procesos para cumplir la actividad o un fin pero sin caer en que las personas deban ser tratadas como maquinas, pues estas organizaciones deben tener un sistema flexible y moderna aplicación que sea favorable para ambas partes y se pueda cumplir con los objetivos propuestos.

Un modo mecanicista de la organización puede conseguir las bases de una operación efectiva, pero en otros casos puede traer consecuencias desafortunadas, es importante comprender cuando y como estamos empleando un pensamiento mecanicista, y así como muchas teorías sobre organizaciones soportan este pensamiento, uno de los mayores retos que encararon las modernas organizaciones fue sustituir esta clase de pensamiento por ideas y métodos frescos.

En este sentido, “Las organizaciones raramente se establecen como un fin en sí mismas, son instrumentos creados para conseguir unos fines, esto se refleja en los orígenes de la palabra organización, que se deriva del griego "organon", es decir, instrumento.” (Morgan, 1990 p. 15), haciendo referencia que los instrumentos son dispositivos mecánicos y desarrollados para ayudarnos en la realización de determinadas actividades encaminadas a obtener un fin.

Si lo llevamos a nuestra realidad observamos la organización como un sistema cerrado que se guía bajo una estructura de organigramas, descripciones de puesto, manuales o patrón específico, ahora desde otro punto de vista, al verlo como sistema abierto si se aplicaran modelos flexibles donde se establezcan la relación entre la organización y su entorno, se observa como un organismo vivo, que tiene necesidades que busca satisfacer con recursos de su ambiente para adaptarse y competir con otras organizaciones.

Si miramos al mundo organizacional comenzamos a ver que es posible identificar diferentes especies de organizaciones en diferentes clases de ambientes o entornos; por lo que se debe explorar estas ideas mostrando cómo la metáfora orgánica ha ayudado a los teóricos a estudiar e identificar las necesidades organizacionales,

Ivesuk Francefina Curiel Seferen

mediante procesos de adaptación de las organizaciones al entorno, el ciclo de vida organizacional, los factores que influyen en la salud y el desarrollo de las organizaciones y las relaciones entre las especies y su ecología.

Las organizaciones son sistemas abiertos que necesitan gestionar cuidadosamente satisfacer, equilibrar sus necesidades internas y adaptarse a las circunstancias del entorno; "No hay un único modo óptimo de organización, la forma apropiada depende de la clase de tarea o entorno con el que se está relacionando". (Morgan, 1990).

Desde el punto de vista metafórico las organizaciones vistas como cerebro según investigaciones realizadas se puede indicar que la organización probablemente se acerca al funcionamiento de éste, en lo que se aproxime a un principio de auto-organización, sin embargo lo anteriormente dicho, nos hace ver que la forma de proceder, el cual es seleccionando al personal adecuado para el trabajo que tenemos en mente, después añadiendo autoridad flexible, las comunicaciones y la estructura de recompensas que les motivarán a satisfacer sus propias necesidades a través de la realización de los objetivos organizacionales, mas sin embargo, los estudios de organizaciones orgánicas aportan ideas valiosas de lo que puede requerirse en la práctica y así articular una teoría relevante.

Según lo explicado el cerebro ofrece por sí mismo, una forma obvia de organización y particularmente si lo que deseamos es mejorar capacidades de inteligencia organizacional, por lo que muchos estudios se han limitado a la tarea de que las organizaciones necesitan un cerebro, pues se deben crear nuevas formas de organización que dispersen las capacidades parecidas al cerebro que permita llegar a realizar cualquier actividad organizacional, por lo que éstas tienen la capacidad para absolver información y generarla para retroalimentarse y autorregularse, otro punto muy importante sin perder de vista nuestro objetivo es la parte cultural, nos referimos a aspectos ideología, valores, principios, leyes, conocimientos aplicados por diferentes tipos de personas con costumbres distintas.

Ivesuk Francefina Curiel Seferen

Por lo que al hablar de cultura varía según el fenómeno donde se desarrolle la sociedad que la integra por lo que vemos la presencia de instituciones con características de interés, conflicto y poder frecuentemente se habla de autoridad donde existe una relación entre jefe y empleado, el cual varían numerosos factores e interés de algunas de las partes, dominadas por un conjunto de reglas relacionadas con el conocimiento propio y el uso de las normas, por lo que existe un orden establecido en ciertos grupos creando así conflictos de poder, competencias u otros aspectos, al tomar en cuenta esta figura y al aplicarla al campo organizacional deben ser bien estudiadas para poder evitar que influya algún interés que llegue a perjudicar la relación entre el superior y subordinado o grupo de trabajo.

Existe otra representación a nivel de los órganos como son las llamadas cárceles psíquicas, como individuos aplicamos esta comparación puesto que creamos pensamientos consciente o inconsciente atrapados así en lo que puede ser el éxito o fracasos laborales limitándonos a comprender que las organizaciones pueden ser realidades socialmente construidas, por todo lo antes expuesto podemos tomar en cuenta como ideas principales que los entes se encuentran en constante cambio y transformación, que dentro de un organismo todo está en movimiento por lo tanto es cambiante en el tiempo, bien sea su entorno, naturaleza y las personas que lo integran por lo que está sumergida a cambios o por procesos de transformación constante lo que permite que no sea algo estático, por lo que esta alegoría induce al fenómeno del cambio que permite explorar la organización como un sistema autoprodutor mediante mecanismos de realimentación circulares y dialecticos.

Desde la perspectiva de la práctica gerencial, el liderazgo y su vinculación con el sistema político se expresa muy vívidamente en las organizaciones mediante el uso de diversos métodos de influencia, medios por los cuales los individuos o grupos tratan de ejercer el poder o influir en la conducta de métodos que se expresan de la siguiente manera: persuasión racional, convocatoria inspiradora y consulta, presión, coalición y legitimación, por lo que es importante en estos casos la toma de decisiones correctas

Ivesuk Francefina Curiel Seferen

en la práctica de la gerencia y no basarse en métodos que pudieran tener éxito o ser un error, o solo ser utilizados para predisponer el resultado a favor del que toma la decisión, la palabra poder es confundida con la dirección para que esta sea efectiva hay que tener poder y saber usarlo, es por ello que el poder es un concepto atractivo, o repudiable, según los métodos que se utilicen para obtenerlo y los propósitos para los que se utilicen, éste es un componente necesario e importante del proceso gerencial (Kotter 1988).

Actualmente la política, el poder y la dirección influye en el área gerencial basados en el liderazgo, donde existen otros aspectos como: autoridad, delegación y mando, que evocan la posibilidad de ejercer autoridad sobre alguien para obtener algo, por lo que la definición más convencional de lo que es dirigir o delegar en la administración consiste en “hacer a través de otros” (Munch,2013 p21), hoy en día todo el mundo parece estar investigando cuestiones relacionadas con el poder y la política en el seno de las instituciones lo que hace necesario proponer lo siguiente:

- Mejorar el poder personal y posicional.
- Neutralizar los intentos de utilizar métodos de influencia inapropiados.
- Mejorar el comportamiento y resultados de otros (empowerment).
- Establecer estructuras jerárquicas acordes a las necesidades de la organización.
- Gerencial a los efectos de tomar decisiones que favorezcan a la organización y no a un particular. Fuente: (Elaboración propia del autor)

En la cotidianidad la vida organizativa se torna un poco difícil gran parte de las personas que laboran o hacen vida en la organización fácilmente admite en privado que están rodeados de pactos o tratos mediante los cuales personas ajenas intentan conseguir algún interés específico, acá influye lo antes mencionado el llamado poder.

En los últimos años los teóricos de la organización y la dirección se han dado cuenta de la necesidad de reconocer la importancia del poder para explicar los asuntos de la organización, no ha surgido ninguna definición clara y consistente del poder, mientras

Ivesuk Francefina Curiel Seferen

algunos ven el poder como un recurso, es algo que uno posee, otros lo ven como una relación social caracterizada por algún tipo de dependencia, es decir, como una influencia sobre algo o alguien.

La mayoría de los teóricos de la organización tienden a tomar su punto de partida de la definición de poder ofrecida por el experto en ciencias políticas americano Robert Dahl, que sugiere que el poder implica una habilidad de hacer que otra persona haga algo que de otra manera no habría hecho, para algunos teóricos esta definición lleva a un estudio de las condiciones de "aquí y ahora" bajo las cuales una persona, grupo u organización llega a depender de otra, mientras para otros conduce a un examen de las fuerzas históricas que modelaron el escenario de acción en el cual se asientan las relaciones del poder contemporáneo (Morgan, 1990 p. 117).

Por lo que se percibe que las organizaciones son empresas racionales en las cuales sus miembros tienen objetivos comunes, tiende a desalentar las disputas o atribuciones de motivos políticos o de poder, tomando en cuenta como principal factor las labores encomendadas bajo el interés de la institución.

Otro punto muy importante a considerar es el privilegio de la aplicación de la norma sobre la necesidad real de la organización de espaldas al entorno, en referencia a esto es preciso aclarar que las normas son creadas con la finalidad de ser aplicadas en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios, por ende al existir un privilegio sobre éstas entramos en los llamados interés individuales o colectivos lo que permite que sea transgredida la misma no cumpliendo el fin para la cual fue creada.

Dentro del campo organizacional en ocasiones, es vulnerada la normativa jurídica bien sea para obtener algún fin lucrativo individual o cuando se presentan casos de emergencia dentro de la organización (catástrofes naturales), donde se denota la no aplicabilidad de la norma, es por consiguiente que el legislador busca a través de su creación que las personas, bien sea funcionarios públicos o no, se encuentren lo más

Ivesuk Francefina Curiel Seferen

apegado posible a ésta y no se violenten los procesos administrativos o individuales, por lo que es necesario sugerir:

- Evaluar y monitorear el desempeño de los procesos de la organización.
- Entender y conocer los requerimientos normativos y cómo estos alcanzan a cumplir los objetivos de la organización para lo cual se labora.
- Documentar los procesos apegados a la normativa jurídica, así como aquellos que la actividad propia de la organización requiera. Fuente: (Elaboración Propia del autor).

Actualmente los líderes dirigen sus esfuerzos hacia objetivos personalistas en desmedro de los procesos mismos, por lo que se debe “Considera el liderazgo como aquella habilidad de inspirar y guiar hacia el logro de los objetivos de una visión” (Munch, 2013 p. 145). Sin embargo es de acotar que aquella persona denominada líder en la actualidad y en la práctica organizacional, muestra que obteniendo poder bajo la figura direccional lideresa para un beneficio propio, desproporcionando así los objetivos y metas plateadas en la organización, es por consiguiente que tienden a confundirse las figuras del líder, poder y dirección solo para conseguir un fin individual lucrativo, todos estos aspectos acá relacionados afectan una organización, por lo que se debe estar preparado a medida que pasa el tiempo con herramientas útiles que ayuden a minimizar cualquier obstáculo o adversidades que se presentan en las organizaciones por lo que se inspira a que:

- Un líder desarrolle la moral y la ética.
- Líderes que deban ser innovadores, progresistas, creativos con motivación al cambio.
- Tomar decisiones mediante un proceso racional y objetivo buscando los mejores resultados y alternativas satisfactorias y óptimas.
- Que las decisiones sean graduales, directivo, analítico, conceptual y conductual.



Ivesuk Francefina Curiel Seferen

Aplicando las metáforas de Gareth Morgan estudiadas, en relación a las perversidades más frecuentes y detectadas en las organizaciones, se observa el desarrollo o evolución de la organización, donde se toman decisiones que generan impacto a nivel de los empleados, por lo que al hacer una reflexión crítica sobre cada perversidad y de acuerdo a las metáforas, permite ser más analíticos y didácticos en la formación del mejor camino al gerenciar una organización, es de considerar que este mundo cambiante, tanto las organizaciones como las personas, pueden generar una transformación aunque se torne difícil es necesario hacerlo, tomando las responsabilidades y consecuencias que se presenten.

Desde mi punto de vista, me inclino hacia algunas metáforas tales como: organizaciones como cultura porque destacamos como han transcurrido cada periodo; como sistema político debido al orden establecido en ciertos grupos que predomina en la organización; como cambio y la transformación por iluminar las tendencias y contradicciones construidas en nuestro general modo de vida y el de la prisión psíquica para liberar a la gente de las trampas que favorecen los caminos del pensamiento, ya que los humanos tienen el don de quedarse atrapados en la telaraña de sus propias creaciones.

Este análisis estudiado y consultado, se encuentra enfocado desde el punto de vista gerencial, bajo la óptica del liderazgo pues nos permite distinguir desde varias perspectivas como funciona una organización, al igual que la influencia que este pueda ocasionar a su entorno, las metáforas nos animan a comprender que mientras las organizaciones pueden ser realidades socialmente construidas.

Estas construcciones suelen ser atribuidas a una existencia y poder en sí mismas que les permiten ejercer una medida de control sobre sus creadores, este estudio contribuye al análisis, teórico y práctico de la organización, analizado bajo la teoría organizacional ya que las metáforas y las ideas generales consideradas en este artículo, proceden de diversas fuentes; se explora de manera breve la naturaleza de la

Ivesuk Francefina Curiel Seferen

metáfora y después se centra en una aplicación concreta para la comprensión en la práctica organizacional.

Es importante comprender que el modo de análisis aquí desarrollado es un modo de pensar más que en una aplicación de reglas o normas, cuando hablamos de liderazgo, organización, capital humano, es porque nos relacionamos en un mundo complejo acabamos persuadiendo que cualquier cosa es más simple de lo que verdaderamente es y presumiendo de que la complejidad no existe realmente, en la creencia de que la organización es generalmente compleja, ambigua y paradójica, el reto ésta en aprender a tratar con esta complejidad, el método de análisis ofrecido señala el camino por donde hemos de empezar afrontar este desafío confiando en la ventaja más valiosa de que disponemos nuestra capacidad del pensamiento crítico.

## **VINCULACIÓN Y JUSTIFICACIÓN**

En esta nueva era donde la globalización es cada vez más exigente, se han presentado una serie de argumentos relacionadas al liderazgo que deben de manera rotunda interesarle a la gerencia de una organización, en especial cuando se trata de una organización pública de carácter social, pues es precisamente el desarrollo de un sistema de gestión flexible capaz de permitir una personalización masiva de elementos propicios para generar un ambiente de trabajo productivo y eficaz.

Se debe resaltar que dentro de la administración pública, el liderazgo es uno de los temas más estudiados de la teoría administrativa y que necesariamente debe considerarse al momento de abordar los elementos que caracterizan las personalidades de los individuos que están vinculados para aprovechar esta capacidad interna y genética intrínseca de cada ser humano, ya que la persona que lo ejerza es producto también de la situación, por lo tanto los estilo de liderazgo deben ser acordes con las circunstancias, pudiendo ser favorable o no al desenvolvimiento del individuo.

En este contexto de ideas centramos el trabajo de investigación y su vinculación en el campó gerencial, al analizar el liderazgo con las metáforas estudiadas en el texto de

Ivesuk Francefina Curiel Seferen

imágenes de la organización, nos brinda elementos que generan acciones que permitan afrontar un liderazgo participativo e idóneo más allá de cualquier otra acción que vuelva o haga parecerse como complejo, las organizaciones deben concentrarse en gestionar de manera adecuada su capital humano fundamental e importante para aumentar sus capacidades y elevar las respuestas productivas de manera armónica y balanceada en pro de mantener un ambiente de trabajo competitivo y eficaz.

## **CONSIDERACIONES**

En relación a lo planteado en el liderazgo se debe considerar que la suma de conocimientos, habilidades y destrezas humanas solamente tienen sentido a nivel organizacional si tales conocimientos y habilidades se encuentran alineados bajo un fuerte compromiso estratégico frente la misión-visión de la organización, las competencias nacen de la estrategia de un liderazgo alineado a una habilidad capaz de generar ventajas competitivas; se busca en los gerentes entender las necesidades para hacer una contribución tangible a la institución que responda a sus problemas, retos y oportunidades específicas.

Hoy en día es necesario establecer elementos para advertir un liderazgo que más allá de las complejidades de la institución pública se logre impulsar y mantener la productividad y la calidad de la relación de trabajo entre una organización y sus empleados, el talento humano es fundamental en cualquier organización, en este sentido, (León, 2017), plantea que

Las organizaciones deben cambiar de una estructura piramidal y jerárquica, a una más horizontal, democrática y flexible, donde los niveles de burocracia sean muy bajos o nulos, que permita el desarrollo de la creatividad sin tener que estar atado a metodologías y esquemas rígidos y permita el hecho de atreverse a explorar las áreas del conocimiento en todos los frentes posibles (p. 45).

Ivesuk Francefina Curiel Seferen

De ese modo, existirá la posibilidad de contar con una organización compleja en donde todos los actores tengan una participación protagónica, razón por la cual la administración o gerencia de estos tiene como objetivo las personas y sus relaciones, por ende el recurso humano y su “liderazgo” debe ocupar un lugar importante en la estructura organizacional de la institución, ya que el manejo adecuado del personal permite mantener la organización en una actividad productiva efectiva, eficiente y eficaz

## **REFERENCIAS CONSULTADAS**

1. Morgan G. (1990) *Imágenes de la Organización*. Editorial RA-MA España.
2. Kotter, J. (1988) *The leadership factor* ISBN 0029183316. Edición. Ilustrated.
3. León, F. (2017). Transposición de saberes desde el análisis organizacional de las metáforas de Morgan, herramienta para romper paradigmas de la gerencia académica universitaria en Venezuela. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 2(3), 31-47. Recuperado de <http://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/50/37>
4. Much L. (2013) *Liderazgo y Dirección*. Editorial Trillas,
5. Much L. (2014) *Fundamentos de Administración*. Editorial Trillas.