

LIDERAZGO COMO CLAVE DEL ÉXITO DE LA ALTA GERENCIA

GLADYS ELENA RIOS OSORIO

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS
POSGRADO ALTA GERENCIA
BOGOTÁ D.C
ABRIL 2010**

LIDERAZGO COMO CLAVE DEL ÉXITO DE LA ALTA GERENCIA

GLADYS ELENA RIOS OSORIO

TRABAJO DE GRADO ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA

ASESOR

**RAFAEL SARMIENTO
DOCENTE ACADÉMICO**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS
POSGRADO ALTA GERENCIA
BOGOTÁ D.C
ABRIL 2010**

INTRODUCCIÓN

El liderazgo como clave del éxito de la alta gerencia debe apuntar a influir en el grupo o equipo de trabajo para lograr las metas; esta influencia viene dada por la formalidad que proporciona el puesto gerencial que se ocupa en la organización. A lo largo de la mayor parte de nuestra existencia pertenecemos a una organización, millones de hombres de todo el mundo pasan su existencia trabajando en distintas empresas, enfrentando innumerables desafíos al luchar por cumplir con sus tareas diarias.

Todas las organizaciones tienen un programa o método para alcanzar sus metas, para ello es de gran importancia y muy necesario que se incluya una buena "administración", ya que ella, consiste en darle forma de manera consciente y constante a las organizaciones. De esta manera el éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos depende, en gran medida, del desempeño Gerencial. Esta gerencia debe ser dirigida y definida por una persona con características de líder para obtener cooperación de su equipo de trabajo y obtener con eficacia y eficiencia un logro común.

El siguiente trabajo tiene como objetivos:

- Comprender la diferencia entre gerente y líder
- Definir el perfil de un buen líder en el desempeño de la alta gerencia, para conseguir el éxito laboral de una organización.

El Sistema Social es un sistema sumamente complejo porque está compuesto por personas. En un ambiente donde la gente se ha desarrollado, el enfoque de la alta gerencia debe cambiar al dirigir, controlar y facultar. La capacidad de motivar, de influenciar, de convencer es un ejercicio de liderazgo que conlleva un cambio de paradigma, en lugar de ejercer poder sobre el trabajador, se hace necesario dar poder a este trabajador para que pueda realizar su trabajo de la forma más efectiva posible.

A continuación invito a todos los lectores a que aprecien y conozcan todas las características que deben poseer y manejar las personas encargadas de la Alta gerencia en cualquier organización, teniendo en cuenta los factores que deben predominar para obtener el Éxito total en todas y cada una de las actividades ejerciendo un papel de líder integral.

LIDERAZGO COMO CLAVE DEL ÉXITO DE LA ALTA GERENCIA

Ralph M. Stogdill, en su resumen de *“Teorías e Investigación del Liderazgo”*, señala que *"existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Se entiende el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas"*. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes:

“En primer término, el liderazgo involucra a otras personas, a los empleados ó seguidores. Los miembros del grupo dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

Segundo, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores de diferentes maneras. De hecho, los líderes militares influyen en sus hombres para entregar hasta su propia vida de ser necesario; algunos otros en ámbitos diferentes, lo hacen en busca de sacrificios personales para provecho de la compañía.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un mandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia”.¹

1. Ralph M. Stogdill (1.999). *Teorías e Investigación del Liderazgo*. Madrid. Pág. 11

El liderazgo lo define Bennis como la capacidad que poseen algunas personas para influir en los otros y apoyarlos en el logro de objetivos de un bien común, es una cualidad innata aunque es necesario su desarrollo y para ello se deben tener en cuenta ciertos aspectos como tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo ó equipo de trabajo; un componente importante y en el que coinciden mucho expertos en esta materia son los valores morales, el ejemplo y la autoridad moral.

Warren Bennis, escribe sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobreadministradas y sublideradas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan otros. *“Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes”.* **2**

Aunque vale la pena resaltar que existe una distinción entre el concepto de liderazgo como una cualidad personal (combinación especial de características personales que hacen de un individuo un líder) y de liderazgo como función (como consecuencia de una distribución de la autoridad para tomar decisiones dentro de una empresa). El grado en que el individuo demuestra cualidades de liderazgo depende no solamente de sus propias características sino también de las características de la situación en la cual se encuentra ó el ambiente laboral y circunstancias generales de la vida en la cual se desenvuelve. *“La demostración más fehaciente de la capacidad de una persona como líder, se da cuando observamos que puede influir en los otros con el propósito de lograr un empeño común”.* **2**

El comportamiento de Liderazgo involucra funciones como planear, dar información, evaluar, arbitrar, controlar, recompensar, estimular, penalizar, etc., debe ayudar al grupo cualquiera que sea a alcanzar sus objetivos, en otras palabras a satisfacer necesidades; así, el individuo que puede dar mayor asistencia y orientación al grupo, generar constantemente ideas, escoger o ayudar a seleccionar las mejores soluciones para diversos problemas y de esta forma alcanzar un estado satisfactorio, tiene mayores posibilidades de ser considerado líder. El liderazgo es pues, una cuestión de reducción de incertidumbre de grupo y por lo tanto toma las decisiones que le convengan a la Organización.

En el tema que nos ocupa, debemos hacer claridad sobre otros dos conceptos importantes como son Gerente y Líder; Warren Bennis, en su libro " *Convertirse en Líder* ", describe su visión de las diferencias entre los directivos y líderes de la siguiente manera:

El gerente por sus conocimientos adquiridos **administra** y **mantiene**, mientras que el líder esta en búsqueda de **innovar**, adquiriendo un carácter **original** que le permite de esta manera **desarrollar** ideas productivas.

Los **sistemas** y **estructuras** organizacionales son claramente definidas por los gerentes a cargo, dejando de lado el principal sustento de la organización, para lo cual es indispensable la ideología de un líder en acción, el cual cuenta con las **personas** comprometiéndolas y motivándolas al alcanzar el éxito.

Al tener en cuenta que las personas son el eje central para cumplir objetivos y ejercer funciones no solo es indispensable tener el **control** de las mismas, sino inspirar la **confianza** para que su gente logre tener y mantener la motivación en las labores ejercidas.

El mundo ofrece cambios permanentes, todos los días evidenciamos una evolución que indica que los seres humanos necesitamos una búsqueda permanente de saber y conocer. Un gerente fácilmente acepta la **realidad**

conformándose con lo que sabe y el líder por el contrario **investiga**, logrando de esta manera actualizarse e ir al ritmo del día a día.

Por este motivo, se debe contar con líderes que ofrezcan **perspectivas a largo plazo** para plantear objetivos y alcanzar metas, manejando preguntas de **qué** y **por qué**, ya que los administradores comunes tienen una **visión de corto alcance** y sus incógnitas no van más allá de un **cómo** y **cuándo**.

El gerente tiene su ojo siempre en la **línea inferior** ya que se limita a **imitar**, aceptando **el statu quo** que solo le permite demostrar actitudes de **buen soldado** conformándose solamente con hacer las **cosas bien**; entre tanto, el líder tiene su ojo en **el horizonte**, aceptando desafíos que le permitan plasmar su **originalidad** y proyectar una **propia persona** llena de autenticidad y transparencia, haciendo siempre **lo correcto** en el espacio que le corresponde.

No es nuevo pensar en el liderazgo como la base fundamental para el rendimiento de una organización. La cabeza visible de toda empresa debe tener líderes que guíen a este grupo hacia el éxito en todos los aspectos tales como la productividad, la eficiencia, la eficacia, la globalización y la expansión, a pesar de ser un tema muy actual, son pocos los Gerentes con cualidades de líderes que sobrepasen sus ambiciones personales, empresariales y monetarias a conformar un verdadero equipo de trabajo armónico asegurando un buen futuro para el grupo y que en conjunto sean exitosos. Hay muchos conceptos y definiciones de Liderazgo, entre estos: *“Los directivos tienen que intentar ser líderes, puede que lo consigan o no y ello les supondrá mayores o menores niveles de eficiencia en su actividad; pero no se puede olvidar que existirán líderes en las empresas que no son directivos”*. **3**

“La esencia del liderazgo es la disposición de otras personas a seguirlo ya que

consideran que les proporciona un miedo de lograr sus propios anhelos, deseos y necesidades".⁴

Por tanto, liderazgo y motivación están íntimamente relacionados dependiendo de:

- a) La capacidad de utilizar el poder con efectividad de manera responsable
- b) Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diversas fuentes de motivación en diferentes momentos y situaciones
- c) Capacidad para inspirar ideas, sentimientos y acciones a otros individuos.
- d) Capacidad de actuar de tal forma que se desarrolle un clima favorable para responder a las motivaciones y para fomentarlas. (Koontz y Wehrich, 1991).

Uno de los puntos primordiales de un líder o de un alto Gerente es saber y ser astuto en el manejo de personal, elemento sobre el cual deben invertirse los mayores esfuerzos teniendo en cuenta que un trabajador satisfecho rinde un mayor porcentaje frente a un trabajador sin estímulo, sin incentivos de cualquier tipo; la persona, como unidad de cualquier empresa, debe ser lo más importante para un verdadero Líder. El recurso humano, es un instrumento, en el buen sentido de la palabra, que bien dirigido asegura el éxito y globalización total de cualquier organización.

A la hora de definir Liderazgo deberíamos siempre, en forma especial, unirlo con el elemento de Dirección de Personal como encargados de llevar las riendas de una empresa en conjunto, como un equipo de trabajo y responsables absolutos del fracaso ó el éxito empresarial.

ANTECEDENTES

El liderazgo es una de las características cualitativas innata más antigua y más escasa en la evolución de la humanidad; si analizamos detenidamente el liderazgo que algunos seres han marcado en cada uno de los hechos trascendentes derivados de actos benévolos o malévolos que modificaron la historia mundial tenemos que hasta hace muy poco se identificó y se estudió como parte de organizaciones tanto en posiciones jerárquicas altas y bajas. Hoy y siempre, ha sido opacada la cualidad del Liderazgo en las personas del mundo de los negocios, las empresas, en nuestros mandatarios mundiales y en todos sus ámbitos dinámicos universales. Además, *“A lo largo de la mayor parte de nuestra existencia pertenecemos a una organización, millones de hombres ó mujeres de todo el mundo pasan su existencia trabajando en distintas organizaciones, enfrentando innumerables desafíos al luchar por cumplir con sus tareas diarias”* **5**

Hoy con lo grandes cambios en todos los aspectos, se hacen necesarias más personas con características de líderes que lleven al mundo hacia una globalización total y exitosa.

DIFERENCIAS

“Los líderes tienen seguidores, los gerentes tienen empleados,

Los líderes impulsan e inspiran a sus seguidores. Sólo para gestores de mantener el mando y control, muchas veces en exceso, logran la desmotivación del grupo a cargo y trabajan con fundamentos e ideas que a los empleados no les atrae,

Los líderes no buscan la estabilidad, buscan la flexibilidad,

Los líderes establecen el curso, inspirando a sus seguidores a resolver sus propios problemas y tomar sus propias decisiones. Los líderes enseñan a sus

seguidores a ser líderes por derecho propio y mejor para ellos, sus empresas y quienes les rodean. Los gerentes ayudan a tomar decisiones, resolver problemas que puedan surgir y dar órdenes,

Los líderes están siempre buscando formas mejores y más eficientes de hacer las cosas”, 6

Los Gerentes como parte indispensable de un grupo, compañía y/u organización que guían los caminos hacia fronteras de éxito, deben ser sinónimos de energía, talento, labor, experiencia y lo más importante, ética y honestidad, tratando de dirigir o actuar como considera correcto.

El mundo de hoy exige al Gerente el Liderazgo, por tal motivo debemos ser cambiantes y competitivos basados casi únicamente en nuestro Liderazgo, que por obligación brilla u opaca en el ambiente empresarial y cuando brillamos somos un Gerente casi irremplazable por llevar prosperidad a la organización, que son condiciones que van cogidas de la mano, Liderazgo – Prosperidad – Éxito, de lo contrario, con ausencia de Liderazgo se estanca el avance hacia la meta y la globalización expansiva indispensable para toda empresa actual. Lo más claro es que no todos los Gerentes son líderes dentro de una organización.

Definitivamente, la clave del éxito es el Liderazgo basado en el conocimiento y habilidad para enfocar los factores externos e internos que impactan la empresa, en forma positiva o negativa, dando resultados buenos ó malos según sea el Liderazgo ejercido dentro de la organización por los Gerentes .

Al igual, debemos cambiar y mejorar en forma rápida al ritmo del mundo para que las organizaciones sean competitivas y globales, apuntando hacia el triunfo. La dirección adecuada es fundamental ya que en el afán de la

competitividad obligada actual se puede tomar el camino equivocado y llevar a toda una empresa integrada por empleados, que esperan lo mejor de su Gerente a una hecatombe, con pérdida de empleos, finanzas resentidas, perjudicando clientes y comunidades completas, bajando el desempeño y por supuesto la productividad dadas en cifras del monto de sus activos y su posición dentro de una competencia específica ; por tal motivo, la razón y la inteligencia dentro del Liderazgo constituyen un conjunto inseparable que nos llevará por un trayecto seguro a la velocidad adecuada con resultados apropiados.

Se requiere de gerentes que tengan el perfil del “*liderazgo gerencial*”; es decir, que sean líderes para motivar, y a su vez, que tengan los conocimientos científicos y la experiencia práctica para guiar eficazmente a la organización, de forma tal que esté al alcance un desempeño organizacional de calidad (Calidad Organizacional) sostenible. A partir de tal aspecto, “*se debe iniciar un desarrollo eficaz, sostenible y continuo de programas de capacitación, de innovación, de desarrollo de la creatividad y de programas de orden y limpieza en los puestos de trabajo que se conviertan en un hábito*”, **7**

De acuerdo con todo lo anterior, los Gerentes tiranos, insensibles, incompetentes e incapaces, ya no están de moda; hoy solo son aceptados en el medio los Gerentes basados en buen trato, con sentido de pertenencia por su organización, sensibilidad hacia sus servidores para obtener su respeto, más por su ejemplo que por temor a su Jefe. Se debe convertir en un colaborador más de la organización, y además muy competente entre el medio de la empresa con el conocimiento del mismo; teniendo en cuenta que el mundo hoy se mueve por el saber y la capacidad, características básicas de cualquier Gerente; capacidad de dirigir, capacidad de sentir, capacidad de enseñar, capacidad de aprender de los demás, capacidad de reconocer, capacidad de estimular, capacidades que todo líder debe poseer, desarrollar y trabajar para

Llegar al perfeccionamiento de éstas y de esta forma llegar a la cumbre como ser humano y al éxito de su organización.

Los Líderes deben garantizar un balance permanente dentro y fuera de la empresa para hacerla productiva, este peso y muchos más recaen sobre quienes ocupan los más altos puestos de las organizaciones y se deben preguntar ¿Qué esperamos de nuestra empresa?, ¿Qué esperan de mí como Gerente de una organización? palabras como “*esperamos*” es un término de compromiso, en plural, da igual a sentido de pertenencia, palabras que deben ser de permanente uso por todos los integrantes dentro de la empresa con actitud positiva implantada por los altos Gerentes; y de esta actitud depende la respuesta aceptable a esta pregunta y todas las preguntas posibles que un Líder pueda formular para la organización.

Por lo anterior, debemos tener en cuenta que un buen líder es vital para la supervivencia de cualquier organización. Por tal motivo un gerente es un buen líder siempre y cuando mantenga buena voluntad, considere la autoridad como un privilegio de servicio, inspire confianza a su equipo de trabajo a cargo, enseñe como hacer las cosas, no trate a las personas como cosas y lo más importante, da ejemplo y mantiene la actitud de éxito arraigada. Son muchas las características de un Líder según muchos autores y expertos del tema del Liderazgo, pero en lo que la mayoría coinciden es la conciencia del Líder sobre los valores morales existentes en su organización desde el valor más simple hasta la ética y responsabilidad social de la compañía.

El Gerente también posee la característica de miembro, pues también pertenecer al grupo que encabeza ejerciendo la autoridad para tomar decisiones o induciendo los comportamientos requeridos a su grupo o equipo de trabajo, de igual forma respalda su organización ante las situaciones que se presenten en búsqueda del equilibrio.

Al actuar como líderes gerenciales se debe concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevarla a cabo; "*La verdadera esencia del liderazgo es tener una visión, tiene que ser una visión que se articula con claridad y fuerza, en cada ocasión*" Theodore Hesburgh. La visión de liderazgo impregna el lugar de trabajo y se manifiesta en las acciones, creencias, valores y metas de los líderes de su organización; adicionalmente, se debe tener en cuenta el factor humano para que de este modo el desempeño sea positivo al influenciar a las personas a cargo y que voluntariamente se empeñen en el logro de los objetivos. Por esto surge la necesidad de líderes en las organizaciones, pues son personas que sobresalen dentro del grupo al cual pertenecen y este distribuye el poder y la responsabilidad dentro de los miembros del equipo de trabajo.

"La mayoría de las empresas famosas y exitosas se iniciaron porque el fundador tuvo una visión acerca de lo que él o ella podrían crear. Compartiendo esta visión con los demás de una manera que les obliga a actuar, es el secreto para un liderazgo exitoso".**8**

Algunos fundamentos necesarios para una visión que entusiasma y motiva a la gente a seguir a un líder, es tener establecida claramente la organización a la cual se pertenece y el propósito que debe cumplirse, inspirando lealtad y cariño a través de la participación de todos los empleados.

Por tal motivo, es importante que el buen líder muestre y refleje los puntos fuertes, la cultura, las creencias, los valores y la dirección de la organización; así mismo inspira entusiasmo, fe y compromiso en todos los miembros de la empresa.

La permanente ayuda a sus empleados, permite que ellos se sientan satisfechos con su trabajo diario y así mismo les da credibilidad para saber que son parte de algo más grande que ellos mismos.

La comunicación hace parte crucial para tener buen desempeño, ésta debe ser periódica, constante y compartida, ofreciéndose una real oportunidad para conocer a las personas que lo rodean, brindándoles caminos de apertura para desafiar sus pensamientos, logrando la superación y el crecimiento personal.

Para tener éxito en el papel de Líder Gerencial, se debe tener en cuenta la diferencia entre status y estima pues se dispone del poder necesario para darle status a los individuos a cargo pero se debe estimar solo al individuo que lo merece por su buen desempeño. Así mismo, se debe **Educar** logrando el desarrollo de toda la perfección que la naturaleza humana lleva consigo, **Instruir** para enseñar las nociones técnicas precisas y **Dirigir** los ejercicios prácticos para proporcionar a los subordinados los conocimientos específicos que necesiten para cumplir sus misiones. Y así conducir, guiar y dirigir a los subordinados para que basados en la comprensión y cooperación logren los objetivos del trabajo en equipo.

Para lograr lo dicho anteriormente, un buen líder debe manejar ciertas cualidades como humildad, afabilidad, respeto, generosidad, indulgencia, honradez y compromiso para poder llegar a conocer perfectamente su trabajo y tener completo dominio de los trabajos que supervisa; así mismo, esto es importante para utilizar su habilidad para dirigir mas no su autoridad para mandar; dando instrucciones claras cerciorándose de que estas hayan sido bien comprendidas, no grita pues dentro de sus cualidades se encuentra la seguridad de no ser desobedecido, de esta manera logra conocer a fondo las actividades y el rendimiento de cada uno de los individuos a su cargo y los puede juzgar honestamente, apreciando y reconociendo el esfuerzo y la superación en el trabajo.

Debemos tener en cuenta dos conceptos más que son indispensables en la Alta Gerencia de hoy y como el influyente pensador John Kotter, experto en esta área lo afirma: "*El liderazgo y la gestión son dos sistemas específicos y*

complementarios de la acción. Ambas cosas son necesarias para tener éxito en un entorno empresarial cada vez más complejo y volátil", 9

El manejo adecuado de todas estas cualidades conlleva a la formación de la "Empresa de Hoy", pues actualmente se buscan líderes que encabecen las investigaciones, las implementaciones y los análisis de los resultados que se obtengan con las mismas, logrando interpretar el entorno y la repercusión hacia el interior de la empresa y viceversa y utilizando el equipo de trabajo de manera audaz y eficaz. De este modo se obliga a un buen líder contar con la capacidad de adaptarse rápidamente al cambio según las necesidades del entorno, generando una cultura de disciplina, proactividad, ética e innovación trayendo mejorías a corto y largo plazo acompañado de alta competitividad en el manejo de su gerencia.

El éxito de un liderazgo no es fácil de ejercer, pues en nuestro caso como Gerentes se debe contar con que se haga un trabajo determinado y de este modo cumplir los objetivos trazados, manteniendo el equilibrio correcto entre "hacer" del líder propiamente y administrar el "por hacer" de los demás. Hay que tener en cuenta que el liderazgo complementa la gerencia, no la reemplaza, de este modo, entendemos que gerenciar es manejar la complejidad de una organización y liderar es manejar el cambio.

Dado lo anterior, se maneja la complejidad "planeando y presupuestando", fijando metas futuras, señalando los pasos detallados para el logro de dichas metas y reservando los recursos necesarios para llevar a cabalidad lo planeado, para liderar una organización hacia un cambio constructivo comienza por el señalamiento de un rumbo, desarrollando una visión hacia el futuro y estrategias para producir los cambios necesarios para alcanzar dicha visión.

La gerencia desarrolla la capacidad de llevar a cabo su plan, mediante la organización y el nombramiento de personal, creando una estructura corporativa, delegando responsabilidades y diseñando estrategias para inspeccionar y verificar el trabajo. Lo anterior, sería equivalente al liderar comunicando al personal la visión y comprometiéndolos a alcanzarla.

Está claro que la gerencia asegura el cumplimiento del plan controlando y resolviendo problemas, confrontando resultados a través de informes e identificando posibles obstáculos en el logro del objetivo establecido y por ello el liderazgo efectivo motiva e inspira a sus participantes teniendo en cuenta siempre las emociones y comportamientos humanos para el logro de los objetivos trazados.

La función del liderazgo es la de producir cambio, indicar el rumbo y camino a seguir del mismo, factor fundamental para liderar. Indicar el rumbo se traduce en visión y estrategias que se deben llevar a cabo para obtener las metas propuestas y de esta manera se permite lograr la orientación y la guía del proceso planeado.

La mayoría de las situaciones que conllevan a un cambio organizacional genera resistencia por parte de quienes la conforman, de esta manera el liderazgo se encamina hacia la motivación eficaz asegurando que los integrantes posean bastante energía para superar los obstáculos que se presenten.

Los buenos líderes estimulan a la gente de diversas maneras. Destacando los valores de las personas que integran su grupo, también los hacen participativos permitiendo expresar sus opiniones y reciben su ayuda para la toma de decisiones y así poder alcanzar la visión de la organización.

Al apoyar los esfuerzos de los colaboradores mediante entrenamiento, retroalimentación, ayudas y desarrollos personales, se permite su mejoramiento profesional y así mismo de su autoestima. Por tal motivo, los buenos líderes

reconocen y recompensan el éxito, produciendo en las personas sensaciones de triunfo y de pertenencia total de una organización que las aprecia.

También es importante y necesario tener en cuenta que la rutina laboral cotidiana puede llegar a ser un factor importante para debilitar el desarrollo dentro de la organización; por tal motivo, las empresas actualmente se deben preocupar por tener dentro de sus integrantes líderes-gerentes con alto potencial y perfil profesional, deben contar con suficientes experiencias en las cuales hayan podido adquirir habilidades y destrezas y poderlas poner en práctica diariamente en todas y cada una de sus actividades.

Dentro de las estrategias empresariales para la formación de líderes, se tiene el incentivo al ascenso; es decir promover a las personas a postularse para asumir cargos mejores y de más alto nivel, creándose un ambiente de permanente cambio y evolución institucional; es decir, formación de una cultura corporativa en la que la gente valore un liderazgo fuerte y se esfuerce por crearlo, asumirlo y mantenerlo.

Es importante resaltar que el éxito de un liderazgo gerencial implica la transformación de la organización a la cual se pertenece; se debe partir creando una sensación de urgencia a los integrantes, examinando cautelosamente las realidades del mercado y de la competencia y así poder identificar las posibles crisis o las grandes oportunidades. Seguidamente se debe reunir un grupo con suficiente poder para liderar el esfuerzo de cambio y así empezar un estímulo grupal para lograr los objetivos, los cuales se plantean formulando una visión que ayude a dirigir todo el esfuerzo, desarrollando las estrategias necesarias.

Seguidamente se debe comunicar la visión utilizando todas las maneras posibles para transmitirla; así mismo, debe hacerse con las estrategias, enseñando nuevas conductas que permitan la adaptabilidad al cambio. Necesariamente se hace indispensable capacitar a los integrantes para eliminar los posibles obstáculos al

cambio, modificando los sistemas o estructuras antiguas para dar paso a la toma de riesgos, ideas, actos no convencionales y actividades que traigan progreso y crecimiento organizacional.

Se debe planear también, la ocurrencia de mejoras visibles de desempeño y recompensar a los empleados involucrados para lograr mejores resultados. Consolidando las mejoras y produciendo, gracias a esto, más cambio. Es posible reforzar cualquier proceso con nuevos proyectos, temas y nuevos agentes de cambio. Logrando así, institucionalizar los nuevos enfoques, estableciendo las nuevas conductas y los éxitos corporativos, desarrollándose los medios necesarios para el liderazgo.

Dentro del liderazgo encontramos importante resaltar las habilidades que deben ponerse en práctica con un comportamiento adecuado, para lograr ser considerado "Líder", dentro de ellas se encuentra la integridad quizá la más importante, madurez, no ser emocional con las personas, no utilizar gritos o malas palabras para darse a entender, justicia, tratar a sus integrantes a todos por igual y según el mérito, ser firme y claro, escuchar y atender a la gente, dar el crédito merecido por los éxitos logrados, respaldar y apoyar, mantener las promesas, estimular al crecimiento, aprendiendo y emprendiendo, sonreír y estimular a los demás a ser felices, administrar bien el tiempo, involucrar a su gente en las ideas, recibir consejos, retroalimentarse leyendo para así lograr las tareas y objetivos de la organización.

Siempre debemos relacionar un buen liderazgo con cualidades, habilidades y virtudes, éstas se deben poner en práctica durante la permanencia dentro de la organización y por qué no adaptarlo también a la vida personal. Entre las características podemos mencionar:

La Excelencia en las actividades básicas del día a día, actuar apasionadamente, ser optimista, motivar y valorar a su gente, demostrar sus valores en pequeños

actos con todos, todo el tiempo (honestidad, coraje, perseverancia, lealtad, humildad). Así mismo, la Excelencia en las relaciones personales; el liderazgo no tiene nada que ver con el cargo o el título, el liderazgo se demuestra con las relaciones interpersonales. Cumple promesas, escucha atentamente, dice la verdad, fomenta el respeto y logra relaciones de confianza que sean duraderas y genuinas.

La adaptación al cambio, Heráclito dijo “*Lo único constante en el universo es el cambio*”, y eso es lo que pasa en el mundo de los negocios hoy. Los líderes no dirigen personas, sino que tienen actitudes que inspiran a las personas de su entorno y las mueven para actuar.

También se debe tener en cuenta, que la eficacia personal se enfoca en lo valioso, prioriza, reclasifica las metas, tiene momentos de reflexión. Creatividad e innovación: las ideas se han convertido en la materia prima de los proyectos exitosos. Después de la creatividad e innovación falta la ejecución. Se debe crear e innovar, pensando en la ejecución desde un principio. Es por esto que el ser entrenador del equipo, aconseja, observa cosas que se pueden mejorar, comparte experiencias pasadas.

Poseer conciencia social, ya que el proyecto contribuye a la organización, la organización contribuye a la sociedad. Esos tres elementos (proyecto, organización, sociedad) deben estar alineados. Una empresa no es simplemente una entidad solitaria que interactúa con pares, sino que se encuentra dentro de una sociedad, dentro de un contexto del que es parte. Si el proyecto no tiene valores que exceden al ámbito comercial, le falta algo. Es un orgullo generar proyectos exitosos, pero mucho más satisfactorio es poder compartirlos con la comunidad.

Un líder no espera que las oportunidades llamen a su puerta; él las genera, si es necesario. Está acostumbrado a luchar por las cosas que quiere, y sabe que del

fruto de su esfuerzo y tesón surgirán logros que, tarde o temprano, se convertirán en realidad. Sabe que en el mundo hay dos tipos de personas: quienes reaccionan a los cambios (algunas veces, luego de cierto tiempo) y quienes los producen o se anticipan a ellos. Los primeros son reactivos y los segundos proactivos. El líder se torna proactivo, porque el futuro lo construyen las personas dinámicas que establecen las circunstancias para que éste se evidencie, de acuerdo a sus expectativas.

Al ejercer el liderazgo se pueden generar diferentes estilos:

Los líderes **coercitivos** demandan conformidad inmediata, actúan pensando en el ya y para ya, también están; los líderes **afiliativos** fomentan lazos afectivos y relaciones armónicas con su personal, obteniendo un ambiente laboral favorable para la organización. Tenemos los líderes **participativos** los cuales crean un consenso a través de la participación de sus miembros, los líderes **imitativos** los cuales esperan excelencia y autonomía de su equipo de trabajo y los líderes **comunicadores** desarrollan a su gente preparándolas para crecer hacia el futuro.

Los líderes que obtienen los mejores resultados no dependen únicamente de un estilo de liderazgo en particular, sino que tienden a utilizar la mayoría de estos estilos a lo largo de un período determinado en forma armoniosa y graduada, en función de la situación de la organización a la cual pertenece.

En nuestra sociedad existen mitos que desmotivan el hacerse cargo a liderar un equipo de trabajo, como por ejemplo:

El liderazgo es una habilidad rara (Todos tenemos un potencial de liderazgo y hay muchas oportunidades de demostrarlo). Así mismo, los líderes nacen, no se hacen (Las capacidades pueden aprenderse, aunque es difícil llegar a ser líderes).

Por tal motivo, los líderes deben ser carismáticos (No necesariamente, muchos son personas totalmente normales), para ejercer el liderazgo solo en la cima de la organización, ya que el líder controla, empuja, maneja (El liderazgo no es lo mismo que ejercer el poder; consiste en habilitar a otros, canalizando sus energías en pos de un objetivo común. Los líderes muestran a otros cuan buenos son; inspiran, no mandan. Habilitan a otros para que usen sus experiencias e iniciativas y no los limitan).

En la empresa actual, nos empeñamos en la búsqueda de coincidencia entre el Gerente y el Líder. Es decir, pretendemos que el que ocupa un cargo Gerencial y que tiene la Autoridad (el derecho de hacerse obedecer) tenga a su vez el Poder (la capacidad de convencer). Todo ello va a redundar en una mayor productividad y un nivel más alto de armonía y satisfacción entre los trabajadores.

Los recientes estudios sobre Gerencia y Liderazgo nos muestran que todos los individuos normales tienen un cierto grado de Liderazgo o poder sobre sus semejantes. Algunos lo tienen en forma innata y muy fuerte. Se considera el liderazgo un arte y se ha comprobado que a las personas normales podemos mejorarles su capacidad de Liderazgo.

En la empresa actual, la búsqueda del mejoramiento de los niveles de Liderazgo es, sin lugar a dudas, un tema prioritario ya que se ha comprobado que el manejo adecuado del Recurso Humano es vital en la productividad de la Organización y que el Liderazgo adecuado juega un rol muy importante en su obtención.

El Liderazgo es pues ficha clave para el éxito en el ejercicio de la Alta Gerencia en cualquier organización empresarial, ya que contar con una estructura sólida y adecuada genera el bienestar necesario para los empleados y el desarrollo para el logro de los objetivos específicos, permitiendo alcanzar una empresa con amplia visión en busca de una existencia duradera y sólida en el mercado.

CONCLUSIONES

El éxito buscado en el crecimiento permanente de la condición humana requiere de manera esencial, que los elegidos a dirigir y orientar los destinos de la función pública y privada mantengan la búsqueda incesante de colmar las expectativas al respecto de sus dirigidos, siempre con la consigna del mejoramiento y optimización de los recursos a su disposición, con prioridad sobre la voluntad de estos mismos.

Por tal razón, las organizaciones existen para lograr metas y objetivos a través de un esfuerzo unificado. Se necesita algún medio de control para facilitar el logro de los objetivos empresariales. Los recursos de control tales como la evaluación del desempeño, políticas, normas y reglamentos se pueden mejorar para ayudar a guiar el desempeño de un trabajador y apoyar el logro de las metas. Para tal efecto, todos estos factores son posibles si existe un Gerente con las características de líder mencionadas.

Adicionalmente, el compromiso y dedicación son elementos fundamentales en el proceso de la gerencia de la gente. Porque si las personas subordinadas no perciben que el superior no tiene constancia en el logro de los objetivos, o no lo ven comprometido en la consecución de los mismos, es muy probable que no lo acompañen, debido a la poca dedicación a la organización. Además, es muy importante saber que este gerente posee un conocimiento muy claro de sí mismo, que le ayude a comprender sus propias motivaciones, además de entender cómo su manera de actuar impacta en la conducta de los demás; de esta manera podrá provocar el cambio planeado en su organización, desempeñando el papel de un "Buen Líder".

El mundo de hoy exige que estos conceptos estén directamente relacionados y complementados dentro de cualquier organización; como lo pude referenciar en mis análisis y comentarios propios y de los autores, es una disyuntiva de nunca acabar sobre cual es más importante y/ó primero entre los dos; si Gerenciar o Liderar, sin lograr el consenso esperado; esto me lleva, además de mi experiencia dentro del Ejército Nacional a considerar la necesidad de fortalecerlos como perfil de los grandes gobernantes, empresarios y comandantes, los cuales deben formar parte integral de su capacitación y preparación tanto personal como profesional, en aras del crecimiento de sus empresas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Benson D. Steve, Los Gerentes no necesariamente son Líderes, 2.003
2. Heathfield M. Susan, Liderazgo, Secretos del Éxito
3. Kotter P. Jhon, On What Leaders Really Do. Harvard Bussiness School Press, 1.999
4. Rallph M. Stogdill, Teorías e investigación del Liderazgo, 1999, Madrid, Cuarta Edición. Editorial Edansa
5. Significaciones de Poder, Fuentes de Poder y Concepto de Liderazgo. Publicado en "Introducción a la Administración de Empresas"
6. Vásquez Lema Marcelo, Líderes ó Gerentes para la búsqueda eficaz de La Calidad Organizacional, 2.007
7. Warren Bennis Gameliel, Convertirse en Líder, 1.994
8. Zaleznik Abraham, Líderes Vs Gerentes, 1.977