

ENSAYO FINAL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

EVER YEISON BAREÑO SANTAMARIA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ D.C

2013

ENSAYO FINAL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

EVER YEISON BAREÑO SANTAMARIA

Trabajo de grado para obtener el título de
Especialista en Alta Gerencia

Asesor: FANETH SERRANO LEDESMA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ D.C

2013

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones se componen principalmente de personas, que realizan sus funciones para el cumplimiento de los objetivos y metas programadas en un periodo de tiempo. Para esto, el liderazgo organizacional entra en juego en el escenario de la efectividad total a través de elementos claves como la motivación, los resultados efectivos y la competitividad. Por ello, es importante que en el contexto actual se adopten las estrategias positivas a través de los líderes.

El presente ensayo tendrá como objetivos principales, identificar los aspectos positivos del liderazgo en las organizaciones, independientemente del tipo de estructura que posea; analizar sus efectos junto a la motivación en los trabajadores para el desempeño óptimo y finalmente establecer la contribución que otorga a los resultados empresariales como paradigma actual y dominante en los modelos de negocios.

Para ello, el liderazgo es una herramienta fundamental para las organizaciones públicas y privadas ya que brinda las opciones precisas a los gerentes y a las juntas directivas para sacar el mejor provecho del conocimiento como de las condiciones de los trabajadores. Así pues, por medio de motivación real en aspectos cualitativos y cuantitativos cualquier persona se transforma en creatividad e ingenio. Con esto, se pueden cumplir los objetivos organizacionales, la metas y lo que más preocupa a toda empresa, los resultados.

Finalmente, se puede afirmar que una herramienta que genera cambio en la estructura funcional de cualquier empresa es la implementación del liderazgo organizacional. Por eso, deseo compartir los conocimientos y reflexiones planteadas en este documento con el ánimo de abrir la mente hacia nuevos horizontes y futuros prometedores.

CAPÍTULO 1

EL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones están compuestas por diferentes elementos como: infraestructura, maquinarias, equipos de cómputo, de oficina, pero no sería suficiente esto sin las personas, las cuales son eje fundamental para la puesta en marcha del trabajo. También son imprescindibles los procesos, los cuales determinan el funcionamiento de la organización en tanto al fondo como la forma de responder a las necesidades de los clientes a nivel interno o externo. En último lugar, necesariamente existe la cultura que se integra del conjunto de valores y principios como del liderazgo que poseen los dirigentes en cada nivel.

De ahí que el liderazgo de un gerente sea el factor diferenciador en el desempeño de los trabajadores, dado que los motiva para realizar efectivamente sus actividades, incrementa el sentido de pertenencia por la organización contribuyendo al logro de resultados. Sin embargo, no contamos con un modelo organizacional único, tradicionalmente se tienen enfoques organizacionales basados en las jerarquías y las relaciones de tipo vertical. Por otro lado, existen diversas teorías sobre las organizaciones con un enfoque de recursos humanos u otras que definen las relaciones de autoridad de forma horizontal.

Por ejemplo, en organizaciones de tipo burocrático como plantea Weber Max (2001), la administración está definida a través de la jerarquía, con reglas de tipo racional e impersonal y con un modelo de máxima eficiencia. El liderazgo se observa principalmente en el grado de autoridad de quien ocupe el nivel más alto dentro de la organización y está dado según el carisma, la tradición o a través de la normatividad. Estos tipos de liderazgo definen el funcionamiento de cada empresa y determinan las relaciones existentes entre el líder y las personas.

Inicialmente, el liderazgo carismático implica obedecer a las personas o hacer legítima la autoridad a través de las bondades e inspiración que posee el líder. Este tipo de persona consigue que sus trabajadores obedezcan instrucciones a partir de su carisma, pero es inestable ante la llegada de un nuevo líder. En contraste, el liderazgo tradicional es la consecuencia del dominio tradicional en donde la autoridad se hereda de un grupo familiar o donde el poder se transfiere de generación en generación.

Por su parte, el liderazgo legal-racional se caracteriza por tener definidas normas o procedimientos para el ejercicio de la autoridad, a través de una estructura burocrática como se explicaba anteriormente. El líder seleccionado cumple con requisitos previamente establecidos ocupando un cargo de alta dirección durante un tiempo específico. Estos tres tipos de liderazgo a pesar de tener diferentes características, tienen en común que a través del ejercicio del poder, imponen autoridad, obediencia y cumplen objetivos por medio de trabajadores.

En cambio, en organizaciones informales existen mayores vínculos entre las personas que las integran y se observa una comunicación mucho más horizontal, menos piramidal como sugiere el modelo anterior. En este caso, el liderazgo trae consigo a la organización mayores aspectos positivos, por el papel que juegan los jefes, al relacionarse más con sus trabajadores que en una relación formal determinada por la jerarquía de un cargo específico. Es posible pensar también en las debilidades de este tipo de organizaciones, dado que el exceso en la informalidad puede caer en desobediencia y desorden.

De modo que se beneficia a la organización de diferentes formas; los trabajadores no se resisten al cambio por lo que aceptan nuevas ideas, rompiendo los paradigmas propios de la organización formal. Es decir que el líder pueda organizar los equipos de trabajo sacando provecho de la lluvia de ideas que puedan tener los trabajadores. Así, la toma de decisiones puede orientarse bajo el conocimiento de todos, facilitando que la decisión final que se tome sea la más adecuada y la que represente el menor riesgo para la organización.

Se advierte en este punto, que el liderazgo debe poder aprovechar las capacidades de los integrantes de la organización, sin generar disputas por el poder o conflictos internos en el equipo. Un beneficio inherente a la diversidad de ideas y a la toma de decisiones es la participación de los trabajadores, el desarrollo de actividades poco rutinarias, la mejora de cualquier estructura organizacional y el sentido de pertenencia que implica en las personas. Las organizaciones formales no tienen en cuenta estos aspectos, lo que resta aportes valiosos a la productividad y eficiencia que buscan.

Sea cual sea la organización, la búsqueda de productividad y rendimiento ha sido uno de los paradigmas más dominantes, incluso la rentabilidad o generación de capital es lo que posiciona a las grandes compañías. Al mismo tiempo, cada resultado como producto que se genera por el trabajo, es el conjunto de una serie de actividades, procedimientos, procesos que forman parte de la estructura organizacional. Con ello, el liderazgo está puesto a prueba si se quieren obtener ventajas competitivas para ser mejores o llegar a la calidad total del proceso dependiendo de los líderes poder descubrir el camino para conseguir cualquiera de estos propósitos.

Sin duda, es claro que se requiere en la organización formal un trabajador que cumpla con estudios específicos y que posea experiencia en lo que desarrolla, que se adapte a la rigidez de los procedimientos y que esté dispuesto a recibir órdenes sin objeción. La escuela de las relaciones humanas dice que este trabajador no debe estar sometido a la autoridad total, puede tener una mayor participación, incluyendo respeto por sus opiniones como un mejor salario o una felicitación verbal. Si bien esto es cierto, hay que ir más allá si se desea obtener lo mejor para cualquier negocio y empresa.

Como indica Covey Stephen (1990) para alcanzar la calidad total, los líderes deben convertirse en aquellos capaces de aflorar las capacidades de sus trabajadores, de hacerlos más innovadores, creativos para que puedan desarrollar su talento en su puesto de trabajo. De lograr estos objetivos, el gerente puede estar seguro que es un líder adecuado y además de mejorar el potencial de sus empleados, le otorga a la organización diferentes aportes como la mejora y análisis de los procesos o la atención efectiva a los clientes, tanto así que los aportes que se generan trascienden a cualquier área.

A raíz de esto, no es suficiente como pretenden hoy en día las organizaciones públicas y privadas implementarse o certificarse en gestión de calidad. Está muy bien, obtener procedimientos de calidad, minimizar los riesgos, analizar el pro y contra de los procesos, tanto en auditorías o externas, pero estos esfuerzos deben direccionarse también hacia las personas, ya que son las que realizan día a día cada actividad que allí se discute. De ahí que, el liderazgo debe trascender desarrollando talento, habilidades como el refuerzo de los valores y los principios para mejorar.

A continuación, presento dos ejemplos de la puesta en práctica de un liderazgo en principios, donde el gerente quien asume el rol de líder, detecta la mejora para la organización cuando conoce de cerca a su trabajador. El primer ejemplo, de un administrador público que se desempeña en una entidad pública, procurando el manejo eficiente de los recursos y del gasto público. Pues bien, dentro de su rol en esta organización del estado, el principal objetivo contractual es el manejo logístico y de producción de material de examen (cuadernos).

Hasta ahí, lo único que cumplía acorde a su perfil y conocimiento era trabajar en un organismo estatal, la parte de logística o producción la aprendía con el tiempo. Sin embargo, quién entonces fue jefe de la unidad responsable, detectó que tenía la capacidad de llevar cuentas y mejorar el proceso para hacer disposición del material de forma ordenada. Una vez informado de esto y tener la oportunidad, diseñó un procedimiento de reciclaje de material, donde se recuperó más del cinco por ciento de la inversión de producción utilizando mejor el gasto, además generó empleo para 15 personas durante más de 4 meses.

Un segundo ejemplo que quisiera presentar es el de una planta de gaseosas, se contrata un ingeniero químico que tiene por objeto realizar el control y la medición de los ingredientes adecuados de cada gaseosa. El ingeniero controlará que los niveles de endulzantes, colorantes, agua, azúcar sean los requeridos para cada producto final antes de su embotellamiento. Durante los primeros seis meses, el ingeniero obtiene un noventa y ocho por ciento de efectividad en el control de los componentes esenciales de las gaseosas, es felicitado por el jefe de planta logrando un reconocimiento en su hoja de vida.

Mientras tanto, la competencia lanza al mercado un nuevo sabor que pone a prueba la planta de gaseosas por lo que no basta con aumentar la publicidad o el marketing, sino un nuevo sabor que compita directamente con el nuevo producto. Entonces, el ingeniero tiene la solución y se atreve a hacer una nueva mezcla con excelentes resultados. El jefe de planta que lo había felicitado le da la oportunidad de presentarlo ante el departamento de investigaciones (lleno de ingenieros químicos) que debía ser el encargado de solucionar el problema.

En otras palabras, el ingeniero es felicitado por su iniciativa y la nueva gaseosa genera el mejor resultado. Con todo, la organización no solamente contrato un ingeniero para medir o controlar la composición química de su producto, sino que ganó un conocimiento mayor al aprovechar las capacidades de uno de sus trabajadores. Estos dos ejemplos son muestra del talento de personas que realizan sus labores más allá de lo que deben, su camino siempre de la mano de un líder que los reconozca.

Es así, como un verdadero líder reconoce los talentos de quienes lo rodean dándoles oportunidades e influye directamente en su gestión ante los directivos como la mejora de la organización. Por supuesto, el liderazgo es el efecto propio del acompañamiento, conocimiento, aprovechamiento de las ideas y la creatividad de las personas. Las organizaciones pueden sacar el mejor provecho del liderazgo en cada uno de sus ámbitos de intervención, identificando los líderes de cada área además de su capacidad de influencia positiva en los demás.

En conclusión de esta unidad, el rescate de los valores y los principios son el paso que deben dar las organizaciones, así también los directivos y quienes ellos designen se obligan a conjugar el poder que se les encomienda con las pautas adecuadas de liderazgo para obtener los mejores resultados en la organización y el óptimo desempeño de su equipo de trabajo. Así, el liderazgo organizacional es la puesta en práctica de relaciones de confianza en procura de mejorar las capacidades de los trabajadores, generando un beneficio mutuo para la organización y el empleado.

CAPÍTULO 2

LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN

Recapitulando lo anteriormente sustentando, el acompañamiento del líder a los trabajadores en sus rutinas de trabajo o la orientación que les ofrezca, asegurará un mejor desempeño como resultados más oportunos. Esta es la tarea del gerente además de las que comúnmente tiene a cargo como la gestión y el control, cada integrante del equipo tiene la misión de realizar las suyas con toda la eficiencia posible. Esto, obedece a la confianza, formación, conocimiento, responsabilidad asignada tanto el apoyo emocional que siente la persona en su entorno.

Básicamente, obtener herramientas para trabajar, es quizás la forma más apropiada de brindar apoyo a la persona, la seguridad la obtendrá a través de la persistencia y uso de su propio conocimiento. A saber, el liderazgo es eje fundamental de la motivación, en cuanto transmite a cada trabajador la tranquilidad de saber que lo que realiza a diario tiene un propósito importante y significa para cumplir un objetivo. Además, cualquier ser humano se siente mucho más a gusto, cuando reconocen sus aportes o cuando se exaltan sus habilidades.

Por ello, al estar bajo el efecto de la motivación, el individuo adquiere características que si bien tiene en su interior, muchas veces no expresa como la creatividad o la participación. También, al tener un entorno de trabajo agradable, los útiles adecuados para realizar sus tareas, apoyo de su jefe, se saca todo el talento posible como el máximo provecho. Así, para el líder será mucho más fácil direccionar, gestionar, controlar como cumplir con sus compromisos, ya que tiene la certeza de un cumplimiento y una responsabilidad total por sus allegados.

Gracias a esto, las organizaciones al tener sus empleados motivados, generan una cultura organizacional centrada en los individuos. El liderazgo entonces, no se queda solamente en las altas esferas de la gerencia, sino en todas las personas que aportan con su trabajo los logros de la empresa. Adicionalmente, la formación complementaria a través de la capacitación, los programas de bienestar, ofrecen un mayor conocimiento y competitividad a la hora de buscar mejoras e innovación.

Al mismo tiempo, la generación de valores es un efecto positivo del liderazgo, debido a que las personas se desenvuelven en un ambiente de mayor agrado. Es por esto, que los empleados actúan con mayor tranquilidad en sus actividades diarias observándose el fortalecimiento de las relaciones interpersonales. Con esto, la creación de una cultura organizacional forjada en la práctica de valores queda a disposición de los líderes de la organización, para que sea convertida en programas, planes y proyectos de aplicación directa en cualquier nivel.

Es decir, que fruto de la organización en valores y el liderazgo centrado en principios, la empresa obtiene un sentido de apropiación o pertenencia para quienes la integran. Este, se desarrolla con cada acción simple como saludar, sonreír a los demás o recoger la basura. También, al conocer cualquier noticia o hecho que tenga relación al sector de la empresa, el uso del carnet institucional, el porte de uniforme (cuando aplique), se siente orgullo, emoción de pertenecer a un lugar que respeta a sus trabajadores y se acepta el cambio.

Aunado a esto, se puede afirmar que cuando una persona siente dentro de su entorno de trabajo la práctica de valores cotidianos como la colaboración, la responsabilidad o el respeto, adquiere una atmosfera despejada para pensar fácilmente. Gracias a ello, puede ser innovador, creativo, teniendo la capacidad de llevar sus ideas más allá de sus funciones. En muchos casos, desde el nivel asistencial u operativo, el técnico, el profesional, el asesor pueden aplicar sus conocimientos de nuevas formas y aportar su propio profesionalismo al beneficio del lugar donde trabajan.

Lo anterior, se denomina dentro de los esquemas de gestión de calidad, la mejora continua y los procesos de mejoramiento continuo. Sin embargo, dentro del enfoque del liderazgo organizacional que se pretende en este escrito, es más que la transformación procedimental de un área o un flujo operativo de proceso, como la corrección que lleva a tener las acciones de mejora resultante de hallazgos de auditorías. Aquí, la mejora es para todos, particularmente para las personas que deben ser motivadas de la mejor manera posible con el ánimo de obtener éxito en las diferentes etapas de los procesos productivos.

En suma, resultado del ejercicio del liderazgo por parte de un líder propositivo, se obtienen consecuencias que resultan en tipos de motivación para los trabajadores. Una de ellas, es el denominado aprendizaje continuo como aspecto clave de las capacitaciones y de los programas de formación en diversas áreas del conocimiento. Con este, las personas pueden aprender sobre diversos temas conociendo diferentes puntos de vista, cosechar experiencias, pero aún más importante crecer en sus competencias o habilidades.

Posteriormente, se logra que las personas tengan deseos de aprender permanentemente y generar nuevas ideas. Así, es mucho más fácil poder establecer compromisos, tareas, responsabilidades, cómo cumplirlas efectivamente, se gana autoconocimiento, auto comprensión, desarrollando su talento potencial. Debido a esto, el trabajador puede sentir un crecimiento personal en múltiples ámbitos, experimenta su autoestima, crece la confianza en hacer las cosas obteniendo una sensación de éxito.

En complemento, el liderazgo tiene como objetivo además de direccionar u orientar a un grupo de personas, generar un compromiso en cada trabajador y la motivación positiva a su vez genera beneficios al exterior. Puede ser, que la externalidad positiva como efecto externo se oriente a los ciudadanos o a los clientes de tratarse del sector público o privado, lo importante es tener la vocación de servir a los demás. Esta, es la compensación que las personas realizan a otras, es como si un tendero realizará una consignación ante un asesor y este mismo fuera donde el tendero a comprar leche y hubiera en ambos casos buen servicio.

Al respecto comenta Forero Luis (2010) que las personas centradas en principios consideran la vida como una misión más que una profesión, disponiendo a las personas para servir a los demás, comprometiéndose de manera voluntaria y responsable en colaborar con otros, asumiendo cargas y deberes. Es así, que parte de la motivación de cualquier persona debe obtenerse en la satisfacción de ayudar a otros en sus diferentes responsabilidades, con la capacidad de enfrentar en equipo cualquier reto que se presente. Por ello, el servicio debe ser una verdadera vocación para las personas y uno de los pilares de cualquier organización.

Entre tanto, las organizaciones crecen a lo largo del tiempo a través de la productividad que se genera a diario. Sin embargo, no solo esto es necesario para ser auto sostenible, la formación, desarrollo de valores como la motivación son vitales para obtener lo que no es frecuente en muchas organizaciones por los efectos del trabajo. Es decir, que una organización eventualmente que vive bajo la presión genera malos resultado y crea una atmósfera negativa donde las personas poseen una energía inaceptable cuando es esencial irradiar energía positiva.

Para lograrlo, la actitud es la primera parte de la presentación de las personas, por eso proyectar alegría, felicidad conlleva hacia el optimismo y el ánimo. Así mismo, la buena energía se transmite hacia los demás revitalizando a aquellos que viven con negación ante las órdenes que reciben de sus jefes inmediatos o vienen con predisposición de sus hogares. Es necesario, la toma de conciencia sobre este tema de forma tal que impacte directamente en la conducta de los empleados, mejorando su comportamiento.

Es claro, que tener energía positiva, formarse en valores, aprender constantemente desarrolla talentos como potencialidades que surgen fácilmente. De ser así, cualquier cosa será posible en los trabajadores para desarrollar cualquier procedimiento por ejecutar, ya sea una tarea de apoyo o una decisión de trascendencia para la organización. Así pues, se garantizará el éxito de las negociaciones, el proceso creativo se llevará eficazmente, y la orientación será mínima en cuanto el empleado explote su talento al máximo.

Hasta este punto, se ha mostrado todas las motivaciones psicológicas y beneficios que puede recibir un trabajador desde el punto de vista personal, profesional e incluso se puede reflexionar sobre los efectos que se crean a nivel espiritual en cada individuo. Pero, también hay motivaciones y más exactamente estímulos que impactan a las personas a mejorar su desempeño en la organización y se representan de forma material. Es como, el liderazgo organizacional es el canal exacto para recibir los beneficios económicos y prestacionales que se esperan al inicio de cualquier actividad laboral.

De hecho, el factor económico es el de mayor preponderancia para las personas debido a que representa la fuente de sus ingresos como para dar provecho a sus múltiples necesidades. Es por eso, que el factor salarial, el sueldo o las prestaciones son siempre el motivo constante de ingreso o reforma al sector laboral de cualquier país en el mundo. Para este efecto, en las organizaciones que carecen de liderazgo, el pago de honorarios se convierte en el salvavidas del mero cumplimiento de funciones y del desarrollo de las tareas en un tiempo fijo.

También, es importante determinar qué es lo que representa el salario y cómo se convierte esto en una motivación real para el trabajador. Pues bien, la remuneración de cada empleado al menos en el caso colombiano incluye los conceptos mínimos de salud, pensión y los riesgos profesionales. Adicionalmente, la remuneración por los servicios prestados, podría suponerse que se emplea para el pago de las obligaciones básicas como la vivienda, la alimentación, los servicios públicos, el transporte, los gastos personales como el ahorro en general.

Según esto, la remuneración salarial sería un factor de aprovechamiento para aquellas personas que pueden satisfacer sus necesidades básicas y un poco más para aquellos que con una buena organización tienen capacidad de ahorro. No obstante, esto no es suficiente para un empleado dadas las condiciones actuales del mercado, donde se estimulan las compras o hay bajas tasas de interés. Es claro, que las necesidades de las personas no solo son las básicas y que una remuneración real del trabajo de una persona debería dar abasto para satisfacer necesidades mucho más apremiantes.

Por esta razón, un verdadero líder debe identificar las cargas laborales que sobre su equipo de trabajo se imponen, conociendo las actividades que cada uno de sus colaboradores realiza, para justificar fácilmente una remuneración. Es así, como debe construirse una escala salarial que reconozca aspectos como la formación académica, la experiencia laboral o el desempeño. Además, el reto del líder es estimular las cosas que no se formalizan con un título o una constancia, como lo es el trabajo en equipo, el compromiso, el tiempo adicional y el esfuerzo que se genera en la ejecución de proyectos o tareas de especial interés.

Sobre todo la motivación salarial, es el reconocimiento al valor agregado que pueda generar una persona sobre el pago fijo mensual, su rendimiento es el que permite beneficios adicionales. Por ejemplo, el caso de los vendedores de ropa o de zapatos quienes por su capacidad de venta, obtienen una comisión especial o adicional que en varios casos es realmente significativa en comparación al salario recibido. Por eso, una bonificación de esta categoría es una motivación y como se mencionaba anteriormente es un estímulo directo al desempeño del trabajador.

En consecuencia, el liderazgo debe detectar la forma de generar estímulos para sus empleados e identificar las situaciones que ameritan su aplicación. Con esto, un trabajador puede motivarse fácilmente y el efecto hacia los demás será positivo, como también favorece, fomentar la competencia dentro de los equipos de trabajo. Ante esto, debe haber la única precaución de no convertir la competencia de los estímulos salariales, en pujas directas entre compañeros ya que podría deteriorar el rendimiento del grupo.

Paralelamente, hay reconocimientos que implican dinero y no son necesariamente pagos, muchas empresas utilizan las cajas de compensación, como elementos clave de reconocimiento a sus trabajadores. Si bien, los programas de bienestar social de cada organización deberían programar los momentos de esparcimiento, no todas cuentan con estos departamentos y mucho menos con estos programas. Para ello, el liderazgo es el que debe anunciar la implementación de las medidas necesarias para la creación de estos beneficios.

Es por ello, que el liderazgo debe conocer el bienestar para obtener el conocimiento de cada una de las personas que se desempeñan en la organización. Asumiendo, que el comportamiento de las personas varía con la edad o los gustos y más importante con la familia que representa siempre una excelente motivación para el empleado. Por esto, la integración efectiva de esta última al bienestar del trabajador como los beneficios que se le den, son contundentes cuando se pretende estimular la productividad y el mejor desempeño de un ser humano.

Especialmente, como núcleo vital de las personas, la familia es el centro o la razón por la cual se busca un trabajo como ascenso, es la forma de progresar y de fijar un camino en la vida. Desde este punto de vista, el liderazgo debe ser la herramienta con la cual se reconozca la familia de cada persona, con miras a buscar la mejor manera de interactuar y reconocer de forma especial el desempeño laboral. Por ejemplo podría ser más efectivo un bono para un parque de diversiones para un empleado joven que para un padre de familia que quisiera una cena con su familia o para la mujer que prefiera un salón de belleza.

Como también, se debe dirigir la creatividad y el liderazgo como formas motivacionales, que recompensen el esfuerzo que se espera de un empleado. Por esto, se debe descubrir cuáles son los objetivos a corto, mediano y largo plazo de cada persona, una vez hecho se puede saber con certeza que tan comprometido o que tan a gusto se siente con su trabajo. Sin decir acá, que el liderazgo sea psicología mucho menos comodidad total, más bien debe entenderse como la apertura a alternativas de crecimiento.

Sobre lo anterior, una clara demostración de estos aspectos son, sin lugar a dudas, los viajes al extranjero para formación y desarrollo. Con estos, los empleados gozan de grandes oportunidades como las de aprender una segunda o tercera lengua, el conocimiento de nuevas culturas, mundos diferentes o más importante aún, datos e información valiosa al proceso organizacional. No en vano, la participación e intercambio de saberes entre diferentes países permite a las organizaciones ser más innovadoras como creativas, diferenciándose de las otras y siendo así mucho más competitivas.

Al respecto Whitehill Arthur (1991) comenta que las bonificaciones son un lazo flexible con el comportamiento general de la organización y son fuente de motivación para el esfuerzo individual y grupal, sin embargo esto depende en parte de la política empresarial. Tras ello, deben ir las organizaciones, hacia la formalidad de su política motivacional y de bienestar para sus empleados, no solo se trata del pago a la labor cumplida sino a las gracias propias de un buen trabajo. Es preciso, que los líderes que están a la cabeza del liderazgo encuentren la mejor estrategia de cambio para lograr motivar a sus empleados, a través de una reforma política organizacional.

En última instancia, otro factor motivacional que es de suma importancia ante el reconocimiento hacia los trabajadores y fruto de un liderazgo propio de un gerente es el ascenso. Todas las personas dentro del ciclo de vida natural escalan de una a otra posición, pasando por la niñez, adolescencia, adultez o vejez, profesionalmente también existen etapas que se alcanzan con el tiempo. Es por eso, que dentro de las organizaciones los empleados buscan obtener un mayor reconocimiento a través de la posición que ocupen.

Por ello, muchos de los cargos o puestos según se prefiera, dependen de las relaciones de confianza que existen entre la alta dirección y la persona seleccionada u otras veces se proveen vacantes a través del concurso de mérito. Cabe resaltar, que los mecanismos de ascenso en el sector público/privado son diferentes, respecto a su forma pero en su contenido comparten varios rasgos. Es por esto, que el liderazgo debe ser utilizado como un principio fundamental en la selección de aquellos que merecen obtener un ascenso dentro de una compañía.

En otras palabras, el líder debe identificar los rasgos actitudinales, comportamentales, reconocer los méritos propios como los logros alcanzados por el empleado que aspira ascender. Por ejemplo, la motivación clave dentro de un equipo de trabajo, es el empoderamiento que se obtiene cuando se confía una responsabilidad específica, es así como el ascenso es la representación de un poder conferido a una persona que posee plenas facultades y merece ocuparlo. El liderazgo organizacional tiene efectos positivos en la organización y en sus trabajadores a través de la motivación adecuada.

CAPÍTULO 3

LIDERAZGO Y RESULTADOS

Sin importar el tipo de organización, la estructura que maneje y el tipo de personal que posea, es imprescindible alcanzar los resultados de la organización. Por esto, las juntas directivas, los socios o los designados a controlar los avances en el cumplimiento de los objetivos, buscan encontrar líderes que sean capaces de darles la respuesta y el número adecuado. Es decir, que no puede haber un gerente que ocupe un cargo de alta dirección que no dé resultados efectivos a la organización o que cumpla seriamente con los propósitos asignados.

Es aquí, donde el liderazgo organizacional aparece como recurso clave para obtener los resultados, un buen líder debe aprovecharlo para alcanzar beneficios y facilitarse un poco la vida. Ante esto, se consideran los aspectos más relevantes en los que debe concentrar todos sus esfuerzos. Por eso, mirar a los empleados, sus características como ejecutores de las labores a desarrollar, concentrar la información y los recursos económicos de los que dispone es imprescindible.

Cabe resaltar, que los resultados son medibles de diferentes formas, a través de modelos matemáticos, cifras exactas y reportes de información precisos. Por ejemplo, una de las formas más específicas de solicitar resultados parciales de un proceso, es por medio de los informes ejecutivos que ponen en jaque a más de un gerente cuando disponen de altos flujo de información. Para esto, es necesario que el gerente desarrolle la estrategia más eficaz de presentar la información a los diversos clientes de una empresa.

Desde este punto de vista, la prelación para cualquier empresa, es encontrar un verdadero líder que demuestre que tiene las condiciones para lograr cualquier propósito y con el mejor uso de los recursos. Con ello, se podrá asegurar que la persona que se encargue de los negocios lo haga de una forma directa evitando un alto costo de oportunidad. Sobre esto, quien asuma el papel de líder deberá ser un gran ejecutor de las labores, altamente productivo como competitivo con reflexión en que no solo se trata de ser carismático.

En forma de ejemplo, podemos hablar de un rector de una institución educativa, el mismo debe ser capaz de atender a los padres de familia, orientar a los docentes, escuchar a los estudiantes como comprender los cambios de la educación en un contexto global. Es decir, que el directivo debe ofrecer un excelente servicio de educación y para esto no solo le basta con haber cursado en una prestigiosa universidad o tener amplia experiencia en el sector educativo, sino que sus acciones hablarán por él y determinaran sus resultados. Hasta aquí, se puede comprobar si realmente existe un líder que beneficie y cumpla con los objetivos.

De la misma manera, se pueden pensar en otros ejemplos de líderes que tienen muchos atributos y cualidades inigualables pero que solo en el ejercicio de su labor muestran realmente los resultados. Por ejemplo, el caso de un piloto de avión, un cirujano o el mismo gerente de una empresa. Con esto, el liderazgo bien asimilado es un engrane que se ajusta adecuadamente a los atributos del líder y produce eficacia. De esta forma, bajo una actuación responsable, organizada se podrán obtener los resultados esperados en el corto, mediano y largo plazo.

Según explican Ulrich Dave, Zenger Jack y Smallwood Norm (2000) los conceptos denominados "atributos del liderazgo" se observan en quienes SON (principios, motivaciones, rasgos personales, carácter) quienes SABEN (destrezas y habilidades) y los que HACEN (conductas, hábitos, estilos y competencias). Por ello, el liderazgo es un conjunto de ítems específicos que pueden ser aplicados por una persona en un escenario productivo, pero que requiere de verdadera convicción y compromiso al momento de ponerlo en práctica, el ser el saber y el hacer es una triada donde el líder debe buscar su punto medio.

Ante esto, los diferentes momentos que viven las empresas, en época de producción masiva, ventas excesivas, comercialización, marketing estratégico o de los momentos clave para la inversión siempre hay mucha presión. A este particular, son puestos a prueba de manera inmediata los gerentes apenas ingresan a la organización, se requiere los resultados en el corto plazo, de forma inmediata y sin desperdiciar los recursos. Con ello, muchas veces se lleva a cometer errores y por más previsión que se pueda tener, la toma de una decisión resulta en incompetencia, se debe decidir bien.

Desde este punto de vista, el liderazgo debe ofrecer algo más que un resultado inmediato, tiene que ir mucho más lejos hacia el largo plazo. Para esto, el líder debe buscar un resultado significativo que se refleje en el tiempo, un efecto sostenible y con consecuencias positivas que se vean, por ejemplo una inversión en acciones que además de ofrecer una renta sea segura. De este modo, se garantiza un resultado adecuado en cuanto a las necesidades de la organización como para el caso puntual de los socios e inversionistas.

Concretamente, para obtener resultados, el gerente debe estar al mando del liderazgo utilizándolo a su favor, ganando con él alianzas estratégicas y puede utilizar su carisma para comprometer a la alta dirección a conseguir los objetivos que se fijan. No obstante, el nombramiento de una persona en la gerencia es un voto de confianza de un grupo de personas que creen en sus capacidades, pero que también deben estar dispuestos a colaborar cuando sea necesario. Según esto, el poder que se otorga al gerente va más allá de su rango jerárquico.

Así pues, los altos mandos deben corresponder al trabajo del líder y su permanente camino a las ganancias, las utilidades, los servicios prestados por medio de procesos de capacitación en competencias como habilidades gerenciales. El liderazgo produce hechos como hemos mencionado, pero esto no es suficiente, ser líder no implica que se tengan todas las respuestas a los grandes retos empresariales. Hacia allá deben centrar su mirada los estrategas, a fortalecer a sus líderes y entrenarlos para lograr un valor agregado.

Ligado a lo anterior, las empresas deben anticiparse a los acontecimientos futuros propiciando nuevas generaciones de líderes que puedan empoderarse para suplir a aquellos que partan a nuevos horizontes. Con esto, se garantiza eficiencia en los procesos, se aprovecha el tiempo de la mejor manera y se está preparado ante imprevistos, no es de esperar que el gerente renuncie o sugiera a alguien más, peor aún, que se presente una calamidad que obligue la salida o un cambio, sino que se esté listo en el momento oportuno. Es así, como se mantiene el liderazgo y se aprovecha para obtener resultados productivamente.

Ahora bien, un líder preparado, es aquel que además de dar los mejores resultados en su área o en la ejecución del proyecto piensa a largo plazo. Es así, como el liderazgo permite fijar el rumbo de la organización hacia un futuro promisorio y que se pueda realizar al cumplimiento de la misión y la visión de la organización. Para esto, se tendrán que hacer las mejoras correspondientes, sugerir las modificaciones en los planes, cambiar la visión de las personas que a lo largo de los años han tomado las decisiones y adoptar nuevas estrategias.

De lograr lo anterior, se podrá mostrar cualidades más allá de las percibidas de forma general por otros, el líder dejará ver su carácter y personalidad ante la empresa que lo contrato. So pena, de que sea solo el líder quien tome las riendas del liderazgo, cualquier profesional que busque sobresalir puede demostrar sus características personales dentro del espacio laboral en el que se encuentre e influir directamente en los resultados. Es decir, que no es exclusivo de los gerentes ser líderes sino que cualquiera puede utilizar el liderazgo como herramienta en favor de un resultado.

Al respecto indica Forero Luis (2010), que los tres elementos fundamentales del liderazgo son el poder en su acepción de dominar a otros y a su voluntad, la autoridad como la obediencia ante las órdenes y la influencia que es la capacidad de llegar e influir en otros. Por esto cualquier trabajador puede tener actitudes positivas y ser un líder que tenga influencia con sus compañeros, el éxito está en que el gerente que posee el poder y la autoridad, lo comparta con su equipo de trabajo. Será así, la estrategia para tener un grupo de personas activas y comprometidas con los resultados y el cumplimiento de las metas.

Hasta acá, muestras de lo que el gerente debe hacer para empezar a obtener resultados más reales a los meramente económicos. Con esto, no se pretende decir que sean las únicas formas, una clara forma de obtener resultados es con la capacidad de influencia sobre otros y con el seguimiento de las actividades. Con esto, se asegura éxito en el cumplimiento de todas las tareas, ya que una persona que influye en otra para generar trabajo y adicionalmente que realiza vigilancia y control sobre el desempeño de sus colaboradores, es alguien que tiene más que un resultado fijo y alcanza un logro.

Ante esto, pensándolo detenidamente cómo es posible que una serie de actitudes, valores, conocimientos englobados en el término y definición de liderazgo, puedan llegar a representar resultados reales en el mundo competitivo. Porque, es donde las empresas cuidan que otros no invadan sus áreas de influencia, dominio impidiendo cualquier cambio drástico en el funcionamiento de los negocios. Pues bien, el liderazgo debe ser llevado de la mano de una persona que se atreva a actuar con decisión generando rutinas y comportamientos, solo de esta forma se manifestaran las acciones y se lograrán los resultados.

Por ejemplo, las técnicas de comunicación entre jefe y subordinados, a veces dar una orden es un mensaje que afecta las emociones de la persona, pero comunicar puede hacer más fácil que se haga una tarea. Con esto, se quiere mostrar que hay formas de indicar algo, nadie quiere sentir presión en su trabajo o que le coloquen mucho por hacer. Para ello, el verdadero líder debe usar la comunicación a su favor, pedir con asertividad, amabilidad, haciendo sentir a la persona que su trabajo contribuye a las necesidades reales y no que está trabajando en vano.

Por otro lado, existen líderes que se preocupan además de sus empleados, por los destinatarios finales de su gestión, aquellos usuarios finales sobre los que se refleja el resultado. Según esto, la ganancia también se refleja en los clientes y en las impresiones que ellos tengan sobre el producto o servicio ofrecido. El liderazgo debe centrar su mirada hacia el futuro inmediato y hacia el cliente externo, para no ir más lejos vemos en el gerente de Avianca, revisando directamente los pasajes a los viajeros y deseándoles un feliz viaje.

Además de lo anterior, otra manifestación de liderazgo organizacional radica en la percepción que tiene un gerente del lugar donde se desempeña y los cambios que puede tener. En ocasiones, un negocio se define desde la primera impresión que se tiene de la organización, no en vano los esfuerzos de muchas compañías en el mundo por ofrecer comodidad o un trato más que agradable a la hora de una negociación. Con esto el liderazgo debe procurar mejorar significativamente los espacios e infraestructura como uno de los cambios que nos ayuda a tener resultados concretos.

Con esto, queda como propuesta de cambio, romper con las estructuras tradicionales de organización, la innovación, la creatividad son las cartas de presentación de los gerentes actuales. Es decir, que hay estructuras funcionales que se revisten de formalidades para adelantar acciones simples como expedir una carta o los empleados reciben instrucciones directamente de su jefe inmediato. Es por estas razones, que el liderazgo debe transformar las estructuras que se quieren mantener en el tiempo y romper el statu quo que defienden.

Es así, que la búsqueda de resultados, es el paradigma vigente para muchos gerentes de la actualidad, prueba de ello son las juntas directivas o las rendiciones de cuentas. Con estos, se pretende dar cuenta de los movimientos financieros, la ejecución presupuestal o la rentabilidad social. Es entonces, cuando el liderazgo que emane un líder, debe poder presentar con tranquilidad los resultados económicos y no es una energía que se vea ni mucho menos sino la confianza de saber que hizo muy bien su labor.

Aunado a esto, las explicaciones más frecuentes están en el uso de los recursos físicos y económicos, por qué son usados de esa forma o por qué no de otra. Para ello, los gerentes emplean los balances de caja, hablan sobre la depreciación de los bienes, los planes de mantenimiento como la compra de insumos de producción, pero el verdadero liderazgo debe mostrar mucho más que eso. Resultados efectivos son aquellos que se preocupan por mostrar lo que se ha ganado con esas compras y como se mejora continuamente.

De ahí que, el líder aproveche todo lo que se encuentra a su alrededor para fortalecerse con liderazgo efectivo en la organización. Con ello, se hace referencia a la multiplicidad de saberes que existen dentro de su esfera laboral, el liderazgo buscará sacar provecho de las ideas que las personas pueden tener en mente cuando se trata de mejorar. Es decir, que hay que propiciar espacios que permitan interactuar a cada individuo con la organización, donde puedan decir que piensan y como creen que se puede mejorar, es una tarea que se puede realizar fácilmente y obtener resultados novedosos.

Hasta aquí, se ha intentado mostrar todos los efectos que conlleva un liderazgo positivo, pueden ser muchos más dependiendo principalmente de las ideas del líder y de los cambios que ocurran en las organizaciones. En adelante, hay que preguntarse sobre los retos que trae el contexto económico global, como las nuevas estrategias de cambio y producción. Es así, como el liderazgo debe tornarse competitivo, interiorizándose dentro de cada gerente, dando respuesta a los efectos alternos que se generen en el entorno, en el caso particular de Colombia el liderazgo debe ser búsqueda permanente en las personas para poder mejorar y aumentar la efectividad.

Finalmente, se desea reflexionar sobre los aportes personales de aquellos profesionales que se desempeñan con gerentes y como líderes y de otros que pretenden serlo. Es de esta forma, que hay que preguntarse ¿qué tanto liderazgo hay en mí?, ¿conozco realmente la organización donde trabajo?, ¿tengo la capacidad de motivación para los demás? y ¿qué tan importantes son los resultados?. Para contestar a esto, basta con pensar que en nuestro interior está el conocimiento y la actitud suficiente para ser las nuevas generaciones de líderes.

Para cerrar, como indica Collin Powell “El liderazgo es el arte de lograr más de lo que la ciencia administrativa nos dice que es posible”.

CONCLUSIONES

1. Las organizaciones deben aprovechar las ventajas competitivas de su estructura para implementar el modelo de liderazgo organizacional que les resulte más efectivo.
2. El gerente es la representación principal del liderazgo y debe transmitirlo directamente en todos los niveles de la organización.
3. La motivación hacia los trabajadores permite la creatividad incesante y las ganas de participar para el mejoramiento de la organización.
4. Personas más felices y alegres, son personas que pueden ofrecer un rendimiento mayor al esperado, ampliando y potencializando sus talentos y sus habilidades.
5. Los resultados son el conjunto de actitudes, valores, conocimientos y acciones que se desprenden del liderazgo organizacional.
6. La Alta Gerencia debe propiciar la formación y capacitación de futuros líderes, con mirar hacia el futuro y los escenarios de competitividad
7. Las organizaciones que implementen el liderazgo deben hacerlo sobre la base de los principios y valores para obtener impacto en el principal recurso que es el humano.
8. Un liderazgo efectivo, es un liderazgo emocionalmente valioso que conlleva al equilibrio personal y al éxito profesional.

BIBLIOGRAFIA

1. Ulrich Dave, Zenger Jack, Smallwood Norm. Liderazgo Basado en resultados. Ediciones Gestión 2000. Barcelona 1999. Consultado vía web (18/02/2013)
http://books.google.com.co/books?id=L_oXpey99hkC&printsec=frontcover&dq=liderazgo+y+resultados&hl=es&sa=X&ei=LRUrUauHJpT69gT8_IHoDQ&ved=0CCwQ6wEwAA
2. Whitehill Artur. La gestión Empresarial Japonesa. Editorial Andres Bello. Chile 1991. Consultado via Web (18/02/2013)
<http://books.google.com.co/books?id=L4RiwnYepHMC&pg=PA242&dq=motivacion+empresarial&hl=es&sa=X&ei=DNwqUarkJ4Pm8QTGyoHABw&ved=0CFUQ6AEwBg#v=onepage&q=motivacion%20empresarial&f=false>
3. <http://es.scribd.com/doc/26177121/EI-Liderazgo-Centrado-en-Principios-Stephen-R-Covey>
4. http://www.scribd.com/fullscreen/6211834?access_key=key-yq8lvimif4d1v6nycs4g
5. <http://pdfs.wke.es/2/6/1/1/pd0000012611.pdf>
6. <http://www.slideshare.net/guestd3e95b/peter-drucker-liderazgo-y-empowerment>
7. <http://www.unipiloto.edu.co/resources/files/0303201110052049.pdf>