

LIDERAZGO GERENCIAL PARA LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

DISNEY SUÁREZ RODRIGUEZ



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Bogotá, D.C.

2015

LIDERAZGO GERENCIAL PARA LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

DISNEY SUÁREZ RODRIGUEZ

RESUMEN

El documento trata esencialmente sobre el liderazgo gerencial, orientado a la resolución de problemas que se presentan en cualquier organización. Comienza por analizar los estilos de liderazgo sobre el cual existen múltiples teorías donde se describen las características propias de cada una, las cuales se basan en estudios formales que han publicado personas expertas en este tema.

Igualmente, define los aspectos más relevantes del liderazgo empresarial, donde se afirma que pueden existir gerentes, más no líderes. Esto es cierto pues uno de los problemas detectados es, precisamente que existen gerentes que carecen de liderazgo o bien un liderazgo mal ejercido que conduce a múltiples problemas, entre los que se encuentran malas decisiones o bien, decisiones débiles que no permiten la solución de uno o más problemas que se presenten.

Esto trae como consecuencias para que en una empresa se presente desorganización, personal poco motivado, clientes y proveedores insatisfechos, entre otros.

Consecuente con lo anterior, el documento identifica las herramientas necesarias para la solución de problemas que conduzcan a la solución de los problemas que se presenten, haya un buen clima dentro de la empresa y algo muy importante: clientes, proveedores y personal satisfecho y motivado, porque saben que la empresa está excelentemente dirigida, porque, al contrario de lo que se diga, quien la dirige es a la vez, gerente y líder de la misma.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo, gerente, alta gerencia, resolución de problemas, empresa, personal, clientes, proveedores.

ABSTRACT

The document is essentially on managerial leadership, aimed at solving problems that arise in any organization. Begins by analyzing leadership styles on which there are multiple theories which describe the characteristics of each characteristics, which are based on formal studies have been published on this topic experts.

It also defines the most relevant aspects of business leadership, which states that managers may exist, but not leaders. This is true because one of the problems identified is precisely that there are managers who lack leadership or bad leadership exercised leading to many problems, including poor decisions or weak decisions that do not allow one solution found or more problems that arise.

This brings consequences for a company in this disorganization, unmotivated staff, dissatisfied customers and suppliers, among others.

Consistent with the above, the document identifies the necessary tools for solving problems that lead to solving the problems that arise, there is a good atmosphere within the company and something very important: customers, suppliers and satisfied and motivated staff because they know that the company is excellently directed, because, contrary to what is said, who directs is both manager and leader of it.

JEL: D2, D21, D 74, J41, M0, M39

KEYWORDS:

Leadership, manager, senior management, problem solving, company staff, customers, suppliers.

INTRODUCCION

“La mala gestión de los líderes es la raíz de casi todos los fracasos empresariales. Un liderazgo débil hará más frágil el corazón de la empresa, hasta que este se rompa” (Santos, J.C., 2010).

Ninguna empresa comercial está exenta de tener problemas de diferente índole, por ejemplo: con clientes (entrega oportuna de pedidos o servicios), proveedores (mercancías defectuosas y demoras en las entregas), las relaciones labores con personal subalterno y ausencia de un clima de entendimiento y toma de decisiones con la alta gerencia. Un buen líder empresarial, debe saber manejar todas estas situaciones con suficiente conocimiento y buen tacto o de lo contrario los contratiempos podrían crecer hasta hacerse casi incontrolables y peor aún, conducir a la empresa a un total fracaso

Un Gerente General además de su formación académica y de los conocimientos propios de su cargo, debe ejercer un eficiente liderazgo en todas las áreas que le corresponde dirigir.

De esto surge el siguiente cuestionamiento: ¿Qué importancia tiene el liderazgo gerencial para la resolución de problemas?

Teorías sobre liderazgo las hay desde diversos enfoques. Se considera que el liderazgo empresarial es uno de los temas poco estudiados, cuando de éste depende que todo el engranaje de una empresa, desde el Gerente General, así como la Alta Gerencia conformado por sus respectivos jefes de departamento, deben estar muy seguros sobre el tipo de liderazgo que deben ejercer, según las circunstancias y el entorno en que se desenvuelve.

“Liderazgo significa desarrollar una visión, un destino, una razón para existir la organización. El líder debe ejecutar el rol de “carismático” para transmitir esa visión dentro y fuera de la organización; también tiene que delegar atribuciones para lograrla y motivar a la gente para que tome acción. Al mismo tiempo el líder tiene su rol de “arquitecto” que diseña la organización e implementa sistema

de control y remuneración. Con estos roles, la diferencia entre un líder y un gerente no es tan grande” (Anónimo).

Concordante con lo anterior, el trabajo demuestra la importancia de analizar y profundizar sobre el liderazgo en la gerencia empresarial, por cuanto para quien se inicia en estudios de Administración de Empresas es determinante conocer la manera como debe desenvolverse en una empresa si quiere progresar y alcanzar altos cargos o, por el contrario, quien ya ejerce desde la posición de Gerente General o hace parte de una Alta Gerencia, más aún, puesto que el desempeño en esta posición exige el ejercicio de un liderazgo que tenga en cuenta el comportamiento que debe asumir y las habilidades que debe demostrar para la resolución de problemas.

Así mismo se considera que el proyecto es factible, ya que se contó con la bibliografía necesaria para tal fin y, sobre todo, la seguridad de que el trabajo brindará a la autora del mismo, nuevos conocimientos que serán un valioso auxiliar para el desempeño de su carrera y que marcarán la ruta a seguir para el ejercicio de un liderazgo eficaz y eficiente.

OBJETIVO GENERAL

Analizar el liderazgo que debe tener un Gerente General, así como los diferentes directivos que conforman la Alta Gerencia y que tienen a su cargo la dirección de una empresa de productos y servicios, para la resolución de problemas.

Objetivos Específicos

Establecer cuáles son los estilos de liderazgo que se interponen para un ejercicio de excelente liderazgo empresarial.

Definir los aspectos más relevantes del liderazgo empresarial.

Señalar las consecuencias que tiene para una empresa un liderazgo deficiente

Identificar las herramientas necesarias para la solución de problemas empresariales

REVISIÓN LITERARIA

Se realizó una cuidadosa revisión bibliográfica, la cual se refleja en el desarrollo y cumplimiento de los objetivos anteriormente planteados.

Antes de dar cumplimiento a los objetivos antes mencionados, se presenta un importante aporte de Godoy y Ríos (2008), sobre liderazgo. Estos autores afirman que:

El surgimiento del líder en la comunidad aparece con naturalidad; las cualidades son reconocidas por sus seguidores. En el plano social, logístico, económico, cultural, sindical, militar o político; estas facultades en los dirigentes son natas e innatas, enriquecidas en el transcurso de los años por el ejercicio de la psicología de masas, producto de la observación de fenómenos humanos de continuada ocurrencia y el trato con sus inmediatos colaboradores. El entorno juega un papel especialísimo en la formación del guía, aunado a la capacidad gerencial que posee, desde el arranque de sus ideales. Entonces ¿Quién es el protagonista y qué es el liderazgo?

Para responder a este cuestionamiento, los autores citados responden que lo primero es cuando la persona interviene sobre su medio y los miembros de la comunidad, con ideas propias, convicciones o razones, interactuando en un área de influencia. El liderazgo en sí, es la conducción ordenada, científica si se quiere, de la comunidad hacia metas de progreso y superación (Godoy y Ríos, 2008, p. 16).

Líder y liderazgo son la sumatoria de aquellos procesos humanos, motores de cohesión, agrupación, colaboración y comunicación de la gente con propósitos definidos de conquista, metas precisas, estatus social de los componentes y algunos fenómenos sicosociológicos afines a las masas, que ven en el guía un ente mesiánico que los sacará de los problemas, al superar los naturales obstáculos de cualquier aventura por la subsistencia. El líder en esencia, en la antítesis de todo principio negativo.

El acicate del liderazgo brota de las presiones de grupos necesitados de transformaciones y avances, donde juega papel especial. El líder es fundamental en cuanto la escasez lo exige y requiere en su escenario acciones audaces y progresistas. La permanencia del personaje al frente de los destinos comunitarios, depende de ciertos factores adversos o favorables a la misión trazada. El grupo conducido es el producto de procesos entre los cuales la cohesión de ideales hace que los miembros permanezcan inamovibles, coalición para la búsqueda de objetivos comunes, comunicación de argumentos, hipótesis, ideas de realización inmediata o de largo plazo, normas de convivencia estructuradoras de comportamientos de los integrantes y una serie de valores morales y sociales afines al orden, la disciplina, reglas necesarias a la supervivencia del liderazgo (p. 17).

En todo tiempo, los fenómenos económicos, logísticos, sociales y psicológicos marcan, tutelan y definen el liderazgo. La naturaleza del proceso enriquece o desgasta al guía si no tiene el coraje, la decisión o el natural principios del excelente dirigente. En ocasiones los argumentos de la parte contraria son más poderosos que las ideas propias, originando la bancarrota del grupo. A veces se da la lógica en la interpretación de causa y efecto, beneficioso al líder y su entorno. La jerarquía se afianza a medida que la confianza en el rector crece, por los aciertos logrados o las propuestas de realización futura.

Otro factor de influencia en el colectivo humano, es la sugestión y la actitud del conductor frente a obstáculos, y el convencimiento de las personas para derrotar o sustentar argumentos e ideas, con fines determinados en el liderazgo. Pero siempre, el dirigente debe estar atento a las exigencias del grupo, las ideas expresadas, los pensamientos ajenos, como bases firmes del enlace que se pretende en el logro de metas claras y progresistas. Dejar hacer que el azar define la trayectoria o dirección, son funestos para un liderazgo de acción.

El líder de los tiempos modernos, está alerta para captar movimientos y cambios socio-económicos de actualidad. De no hacerlo, comienza a rezagarse y a dejar pasar las oportunidades de afianzar su capacidad de convicción acerca de sus ideales. Los aspectos democráticos de su carrera, se dirigen al bien común, única forma de establecer una correlación de intereses con la comunidad a la que sirve y así aumentar su poder de sugestión para una mejor labor de liderazgo con tendencias de mejoramiento en el campo político, social, cultural, ambiental, religioso, comercial, logístico e industrial. En las tres últimas opciones, el líder tiene un amplio espectro de acción, gracias a la globalización de los mercados y al creciente auge de la tecnología de punta (Godoy y Ríos, 2008, pp. 17-18).

Como se observa, estas son excelentes razones que sirven como preámbulo para tener la firme convicción de que un liderazgo bien ejercido en cualquier actividad es fundamental para obtener el logro de las metas propuestas, máxime en el caso del sector comercial que impulsa la economía del

país, generación de empleos, estabilidad laboral, satisfacción del cliente y, por ende, progreso de la empresa donde la Alta Gerencia debe demostrar un liderazgo acorde con los tiempos modernos.

Hechas estas precisiones, sirven como punto de partida para el desarrollo de los objetivos propuestos:

Estilos de liderazgo que se interponen para un ejercicio de excelente liderazgo empresarial

A continuación se exponen algunas teorías tendientes a ampliar los conceptos sobre liderazgo, anteriormente mencionadas. Es así como Gómez-Rada, C.A. (s.f.) puntualiza sobre lo siguiente:

El mundo de la organización constituye sin duda el escenario de mayor impacto en la dinámica de transformación de la civilización moderna. Ello en principio a que permea todos los ámbitos en donde la actividad humana tiene lugar: familia, educación, deporte, ciencia, arte, política, leyes, economía y sociedad en general.

Está relacionada con la satisfacción de todas las necesidades humanas, lo que significa que el hombre contemporáneo es tan dependiente de las organizaciones que su existencia sin ellas sería virtualmente imposible. Esto coincide con lo que señalan Kast y Rosenzweig (1988) citados por Chiavenato (1999) "las organizaciones no son fenómenos distantes, impersonales; ellas están inexorablemente entrelazadas con nuestra vida cotidiana" (p. 62).

Una organización es una reunión de personas en estado organizado, es decir, que mantienen unas relaciones de forma tal "que los esfuerzos personales de sus miembros se unen y culminan en algo que individualmente no podrían lograr". Las organizaciones son acto, pues existen en la medida en que se reúnen de forma organizada las personas, las estructuras, los procesos, los recursos y la cultura.

Si estos diversos componentes no confluyen, si están separados, no constituyen en el tipo de organización al cual se alude aquí. Solo en la medida en que se ensamblan en un conjunto, más exactamente como un sistema, se puede considerar que se configura una organización.

Asimismo, la organización debe ser comprendida como una creación social que se forma y reconstruye constantemente a sí misma en el lenguaje. En efecto, los códigos, símbolos, signos, gestos y por supuesto la comunicación verbal, nos hablan de una realidad latente que expresa la identidad de la organización (Perdomo, 2000).

De igual forma, las organizaciones son personas jurídicas que permiten que la sociedad alcance logros que no podrían obtenerse actuando de modo independiente. En este sentido, la organización debe en gran medida sus resultados a la acción de grupos (Donnelly, Gibson e Ivancevich, 1998).

Por otra parte y debido a los cambios que están ocurriendo a nivel mundial, se está exigiendo una nueva postura de la organización contemporánea. Esta no se puede quedar como simple espectadora de un entorno cambiante y no actuar en consecuencia, en la medida que ello podría comprometer su desarrollo futuro. Los cambios en muchas ocasiones se precipitan como huracanes y no piden permiso para establecerse. La alternativa, muchas veces, es "saber lidiar" con lo ocurrido, intentando sacar el mejor provecho posible de la situación; se puede colocar el proceso de privatización y/o capitalización de las empresas como ejemplo de ello o todos los cambios generados por la apertura económica en el caso colombiano.

Esto ha significado un incremento de la competitividad en y entre las organizaciones y cambios en la estructura de los sectores económicos; también, reacomodamientos en la actividad de los sectores

productivos, dándose así el aumento de la acción en el sector servicios que se ha situado por delante del sector agrícola e industrial. Además, se está produciendo un importante desarrollo tecnológico que, sin lugar a dudas, tiene amplias repercusiones sobre los niveles de productividad, los procesos de trabajo, los sistemas de comunicación, los productos y servicios que se ofertan. Asimismo, los cambios demográficos que se observan en nuestra sociedad como el descenso de la natalidad, el aumento de la esperanza de vida y los movimientos migratorios son otros elementos significativos. Estos cambios producen transformaciones en las características de la fuerza laboral como son su progresivo envejecimiento y heterogeneidad (Peiro, 1996).

En todo este proceso, el ser humano constituye un elemento fundamental que, en opinión de diversos autores, marcaría la diferencia en la ventaja competitiva que puede tener una organización con respecto a otra (Gómez-Rada, C.A. (s.f., p. 62).

Más adelante, este autor define las teorías sobre los rasgos de liderazgo, señalando que principios del siglo XX se creía que los líderes poseían rasgos distintivos como inteligencia, estatura física y confianza en sí mismos, por lo que continuo la búsqueda de la mejor combinación de rasgos durante los 40 años siguientes, siendo el resultado poca concordancia sobre que rasgos y habilidades caracterizaba a los líderes de éxito.

En adición a lo anterior, se pueden citar los planteamientos sobre los estilos de liderazgo, según los define Orbezo, M.:

En anteriores párrafos, se han definido algunas características sobre el liderazgo, ahora, es necesario ocuparse de los estilos de liderazgo, para lo cual se acude a Orbezo Delgado (s.f.), quien los describe así:

Líder autócrata.

Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices (p. 6).

Líder liberal.

Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones, puede decir a sus seguidores “aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien”. Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Líder autoritario.

Fuerte preocupación por la producción y muy poca por las personas, prioriza ésta y determina exactamente lo que deben hacer los subalternos, tiene muy en cuenta la dirección y el control sobre

las acciones y actitudes de los subordinados, con estándares mínimos a cumplir. Cuando hay un error, disfunción o problema, se asignan culpas y siempre es atribuible al subalterno. Cuando hay desacuerdos del subalterno con lo que debe hacer, en qué tiempo, condiciones y bajo qué estándares, se considera una “insubordinación” y un cuestionamiento a la dirección. El líder cree que es el único capaz de planificar y tomar decisiones y por tanto los resultados y méritos, son atribuibles a su gestión únicamente. No acepta sugerencias ni opiniones de sus subordinados, pues cree que son incapaces de presentar buenas ideas. Está convencido de que a la gente no le gusta trabajar ni aceptar responsabilidades, por esta razón, el personal debe ser controlado y vigilado muy de cerca (Orbegoso Delgado, p. 8).

Líder paternalista.

Es autoritario pero escucha más, controla y domina, premiando a quienes le obedecen y castigando a los disidentes, espera lealtad y obediencia totales, es arrogante y autosuficiente, crea dependencia porque no permite el desarrollo de sus colaboradores quienes tienen que cumplir sus órdenes sin cuestionar nada. Es mejor estilo que el autocrático, aunque igualmente orientado hacia los resultados, primero muestra interés hacia los resultados y si la persona ha cumplido satisfactoriamente, le muestra su simpatía y protección.

Líder oportunista.

Propio de la década de los '80, gestión orientada al interés personal. Es un líder que puede usar cualquiera de los estilos analizados, según le convenga para obtener el mejor resultado de la persona a quien manipula, siendo en eso hábil, inteligente y coherente con cada uno de los subalternos a quienes maneja. Es difícil de identificar a corto plazo pues controla hábilmente la información y les mantiene aislados haciendo cada uno su parte correspondiente sin mayor conexión con los esfuerzos de otros. Una vez que es descubierto en esas artes de manipulación, nadie vuelve a creer en él.

Líder participativo.

Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos (Orbegozo, M., pp. 8-9).

El hecho de reunir cualquiera de estas características confiere a la persona que ostenta la condición de líder ciertas cuotas de poder sobre los miembros del grupo, de ahí que en algunas definiciones se encuentre una clara referencia a la capacidad de ejercer poder por parte de éste, por ejemplo. Barriga, 1983, p. 79), define el liderazgo como “una relación de poder que focaliza la conducta de los miembros de un grupo, en un momento dado, manteniendo determinada estructura grupal y facilitando la consecución de los objetivos del grupo.

De lo anterior se infiere, entonces, que el estilo de liderazgo más apropiado para la dirección de una empresa, por parte del Gerente General y su equipo de trabajo, son el *líder liberal* y el *líder participativo*. El primero, porque delega funciones, exige pero no tiene contacto. El líder

participativo es, el ideal. Pero hay que tener en cuenta que para llegar a serlo debe haber recorrido un largo camino, puesto que el hecho de ser gerente no significa ser líder o, al contrario, un líder no es necesariamente un gerente.

Como se ha visto, son numerosas y variadas las conceptualizaciones realizadas del liderazgo y del líder, entendiendo simplemente por *liderazgo* la influencia de un individuo sobre un grupo, y por *líder*, la persona con capacidad de ejercer tal influencia, con independencia de los motivos que permiten a tal persona acceder al ejercicio de dicha influencia (Guillén, C. y Guil, R., 2004, p. 299).

Aspectos más relevantes del liderazgo empresarial

Siguiendo con Guillén y Guil (2004), estos autores afirman que el concepto de dirección representa a sí mismo un proceso de influencia interpersonal y de interacción entre director y dirigidos (subalternos), influencia que presupone, además de las cualidades del jefe, ciertas variables de situación (tales como el poder y la aceptación por parte de los dirigidos del directivo y del estilo de dirección correspondiente) para ser eficaz y eficiente. Si bien el líder ejerce autoridad de una manera informal, el directivo sería la autoridad formal, la persona legitimada para ejercer influencia, quien ostentaría el poder de tipo formal, es decir, reconocido formalmente por la organización y se espera que igualmente por sus miembros.

La autoridad formal del Gerente General no es su única fuente de poder y en muchas ocasiones no es la única que le confiere su mayor capacidad de influencia, por lo que éste procurará convertirse en una fuente informal de poder.

Dado que otros miembros del grupo pueden erigirse de manera informal como agentes de influencia, ésta no será una característica que permita discriminar la función directiva de una manera clara. Quintanilla (1991) señala que si tuviéramos que distinguir entre un directivo y cualquier otro miembro de la organización, probablemente la variable diferenciadora más sobresaliente sería la cantidad y calidad de la toma de decisiones. Así a lo largo de una jornada laboral debe solucionar múltiples problemas y tomar las decisiones más convenientes, elecciones de gran complejidad y que afectan casi inevitablemente a otras personas. El problema no será solo de estilo de dirección, también se verá influido por las personas involucradas, su preparación, las posibles estrategias a seguir, los valores que mantengan con respecto al trabajo, las actitudes que manifiesten, etc.

A modo de resumen, podríamos señalar que el proceso de dirección implicará:

Una relación entre varios individuos dentro de la organización (un jefe no opera aisladamente para sí), en la que la influencia y el poder están repartidos de manera desigual.

Un intercambio psicológico y/o económico en el que los subalternos deben consentir en alguna medida en serlo.

Adecuado uso de la comunicación

Su ejercicio eficaz guarda relación con:

El rendimiento del grupo

La consecución de los objetivos

La satisfacción de las necesidades y de las expectativas de los colaboradores (Guillén y Guil (2004, pp-299-300).

Aquí es oportuno hablar de recursos humanos, para lo cual se acude a Chiavenato, I. (1999), que parte del concepto de que la vida de las personas conforma una infinidad de interacciones con otras personas y con las organizaciones. Por ser eminentemente social e interactivo, el ser humano no vive aislado, sino en continua interacción con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que no podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual.

A continuación Chiavenato, hace una descripción bastante específica sobre la teoría de las organizaciones, sobre la cual ya se habló con anterioridad; por lo tanto, se omite aquí para orientar este aparte del documento, a las personas que conforman una organización. Es así como asegura que:

Las personas planean, organizan, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen. Sin personas no existe organización. Toda organización está compuesta de personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito de las organizaciones. La Administración de Recursos Humanos (ARH) tiene diversas vertientes para estudiar a las personas; las personas como personas dotadas de características propias de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales) y las personas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para la tarea organizacional (p. 60).

Por ello, un Gerente General, así como los directivos que componen la Gerencia General, deben ser conscientes y tener en cuenta a las personas como personas y no como objetos de los cuales se sirven. Esta debe ser una de las principales cualidades de un buen líder, aprovechar estos recursos humanos con que cuenta, con la seguridad de que su equipo trabajará motivado y con entusiasmo.

Algunos factores que inciden en el clima laboral u organizacional son los siguientes:

El estilo de liderazgo predominante: Es la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas, por medio de su habilidad de orientarlos y convencerlos para que ejecuten, con entusiasmo, las actividades programadas en conjunto.

Los elementos significativos para la eficacia del liderazgo son:

La dirección: Estableciendo objetivos claros e identificando las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo.

Estímulo a la excelencia: se logra cuando la jefatura demuestra preocupación por el desarrollo de las personas.

Estímulo por el trabajo en equipo: La participación organizada es el elemento indispensable en el trabajo en equipo, la cual tiene cabida siempre y cuando se estructure en un ambiente de apoyo mutuo.

Solución de conflictos: Son percepciones e intereses diferentes que compiten sobre una misma realidad. Enfrentarlos en conjunto conlleva un potencial de desarrollo para la organización.

Los factores de motivación y nivel de satisfacción personal: La motivación es el conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de cada persona y que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio se hacen presente.

Son aspectos importantes de la motivación: la realización personal, el reconocimiento del aporte efectuado, la responsabilidad y las condiciones de trabajo.

La reciprocidad entre la Gerencia General y los miembros del equipo: Sentido de pertenencia y retribución (dar y recibir).

Los principales mecanismos de retribución son:

De parte del individuo: identificación con su trabajo y con la institución, el cuidado de los bienes y cosas materiales de la institución y su preocupación por el prestigio e imagen del centro.

De parte de la Gerencia General y de la Alta Gerencia, estos retribuyen a sus subalternos a través de un sistema de beneficios.

Sistemas justos de remuneración

Sistemas de promoción

Sistemas de integración de nuevos empleados

Sistemas de capacitación y desarrollo de los recursos humanos

Sistemas o programas de bienestar social

Estabilidad laboral

Sistema equitativo en el acceso a las retribuciones.

Una organización se construye sobre la base de una conciencia participativa generalizada, que se entiende como la corresponsabilidad individual en la acción grupal. La importancia de la participación debe ser comprendida y asumida por todos y cada uno de los integrantes de la organización, como elemento esencial del proceso de integración del personal (Clerc, A., Saldivia, A. y Serrano, M. (2006, p. 3).

Señalar las consecuencias que tiene para una empresa un liderazgo deficiente

Santos, J.C. (2010), tiene los siguientes conceptos sobre un deficiente ejercicio del liderazgo empresarial:

Las derivaciones del mal liderazgo en las empresas, van mucho más allá de las cuatro paredes de un cubículo de oficina. El efecto inicial de la mala gestión, se siente dentro de cualquier organización.

La mayoría de las personas han laborado para algún Gerente o Jefe, al que consideran su "Líder", el cual posee muchas debilidades. Es casi como un rito de iniciación en los trabajos.

Los malos Gerentes, reaccionan negativamente, en lugar de planificar. Ellos no tienen una visión e incluso cuando la tienen, no son capaces de comunicarla a su equipo.

Los malos líderes son desorganizados y fallan al ejecutar los planes que les llevarán a realizar su visión.

El déficit de Liderazgo está relacionado con la baja energía, la indecisión y la falta de rendición de cuentas.

La mala gestión disminuye la moral de los empleados. La moral es la base de la motivación y esa motivación es un componente clave para la productividad.

Independientemente de que la mala gestión es el resultado de la incompetencia o el déficit de Liderazgo, los empleados se niegan a hacer el esfuerzo para alguien que no está en condiciones de administrar proyectos o Liderar personas. En consecuencia, se genera una baja productividad, lo cual aumenta los costos laborales.

Cualquier organización que tenga la moral baja, también tiene una alta rotación de personal. Se ha demostrado que los efectos de la elevada rotación, incrementa los costes de formación y disminuye la cantidad de trabajadores con experiencia.

El reclutamiento de personal se convierte en algo muy complicado, debido a la velocidad del cambio. La calidad de los solicitantes disminuye y para Recursos Humanos, su labor se vuelve una pesadilla, pues se torna en un círculo vicioso causa grandes pérdidas de dinero.

La baja moral ocasionada por la alta rotación de personal, trae como resultado, un mayor descenso de la moral. Correr en círculos negativos es la herencia de un mal Líder.

Si la moral es el corazón de las operaciones de los negocios eficientes, el servicio al cliente es la sangre que sostiene a ese corazón. La baja moral tiene un impacto directo en el servicio. Por lo general, disminuye la calidad del servicio hasta el punto en que los clientes huyen por la mala gestión de las empresas, hacia los brazos abiertos de la competencia.

En lugar de hacer frente a la razón que origina el descenso de la moral, que no es otra que la mala gestión de los Líderes, las empresas suelen añadir más recursos a sus programas de capacitación de equipos. Es igual que vaciar efectivo por el desagüe, ya que no repara la causa fundamental del problema que, en definitiva, es el déficit de habilidades de liderazgo.

Los malos líderes hacen que aumenten las responsabilidades de otros directivos. Con el fin de cubrir carencias en la gestión, los demás directivos deben llenar el vacío con su talento. Al igual que los empleados, los otros líderes, eventualmente, muestran el desgaste por tener que dedicar más tiempo y esfuerzo con el fin de cubrir un Liderazgo deficiente.

La huida de los clientes, disminuye las ganancias. La fuente de dinero se seca y la empresa comienza a reducir los costos a fin de coincidir con la disminución de ingresos. En la mayoría de los casos, la primera opción que encuentran los líderes para reducir costos, es el despido de los trabajadores. La gente se inquieta y el resto de los empleados se sientan nerviosos en sus puestos de trabajo, preguntándose si serán los próximos. La moral, en estos casos, se encuentra por el piso.

El resentimiento se fomenta, hasta el punto en que, inevitablemente, provoca la salida de buenos Líderes de los niveles medios, en busca de trabajo en un entorno menos estresante. De esta manera, los buenos Líderes huyen y terminan trabajando para un competidor, mientras que los malos Líderes que se quedan y continúan agotando los recursos de su empleador.

El mayor castigo que una organización paga por la mala gestión de sus líderes, es la pérdida de capital. Los precios de las acciones caen, por lo que los inversores tienden a vender su participación en

acciones de una organización plagada por la mala gestión. Las organizaciones privadas se marchitan por falta de financiamiento. Ningún inversor en su sano juicio va a invertir en cualquier organización que no sea estable. La calidad de la gestión es el primer criterio utilizado para evaluar opciones de inversión.

La mala gestión de los líderes es la raíz de casi todos los fracasos empresariales. Un liderazgo débil hará más frágil el corazón de la empresa, hasta que este se rompa (Santos, J.C.).

Estas son verdades incuestionables sobre el mal liderazgo empresarial, siendo que un Gerente como se ha visto en páginas anteriores, debe tener en cuenta las mejores opciones para ejercer un eficiente liderazgo, no solamente trae consigo el fracaso de la empresa que dirige, sino que su débil e ineficaz liderazgo es extensivo a los demás directivos y, por consiguiente, al resto de su equipo. Para un profesional no basta ocupar un alto cargo en una empresa, es importante tener en cuenta el liderazgo, los recursos humanos, lo cual se reflejará en una organización que se distingue por su sentido de compromiso y responsabilidad.

Por todo esto, es importante saber cuál herramienta además de las teorías expuestas sobre liderazgo son necesarias para la solución de problemas en una organización:

Herramientas para la solución de problemas empresariales

Al respecto, Acevedo, A. y Linares, C. (2009), afirman que tomar decisiones es diferente a resolver problemas.

Tomar decisiones tiene un alcance mayor, plantea una visión divergente de la situación general.

Resolver problemas es enfocado, tiene alcance concreto y plantea una visión convergente del caso específico a resolver. La diferencia entre tomar decisiones y resolver problemas estriba en que el primero se enfoca en la elección aplicando paradigmas predefinidos, mientras el segundo se concentra en los efectos de las decisiones inadecuadas verificando las consecuencias en las dimensiones del mundo empresarial.

El axioma predominante para enfrentar situaciones indeseadas es tomar decisiones en base a conceptos y paradigmas predefinidos. La toma de decisiones se estudia bajo las cuatro grandes corrientes académicas, bajo el principio de la racionalidad analítica y la armonía de los objetivos de los actores

En la actividad productiva empresarial participan cuatro elementos: individuos que ejecutan actividades sobre estructuras y materiales, de acuerdo a metas y presiones ambientales; de acuerdo a los fines y las circunstancias, varían en su intensidad e importancia (Acevedo, A. y Linares, C. (2009, p.3).

En la escuela del proceso administrativo, se considera que las decisiones se enmarcan dentro de los conceptos de costos y ganancias, buscando lo más eficiente y el mayor rendimiento. La teoría económica aporta la teoría de la ganancia, función de producción, curva de costos y modelos de organización industrial (Samuelson y Nordhaus, 2002). El criterio de decisión es el lucro. En la escuela cuantitativa o estructuralista se busca la aplicación de leyes de validez universal, en la administración, tal como las ciencias físicas y formales, comprende la teoría de la burocracia, la teoría matemática de la dirección y la teoría de decisiones. Bajo la teoría de la decisión se contempla la

elección en condiciones de certeza, riesgo e incertidumbre (Krajewsky y Ritzman, 2000). El criterio de decisión es la optimización, maximización, minimización o mayor valor esperado. En la escuela de las relaciones humanas y conductista se considera la racionalidad de las decisiones adoptadas bajo la teoría del rol decisor, la teoría totalista de la personalidad y la teoría de aprendizaje (Chiavenato, 2006). El criterio de decisión es la máxima satisfacción del hombre en la sociedad. Las diversas corrientes del cambio y la contingencia incluyen una diversidad de propuestas, como la teoría general de sistemas, teoría situacional, enfocados en los factores de ambientes, los problemas *hard* y *soft* de los sistemas blandos, también la teoría de los juegos que introduce el efecto de fuerzas externas e internas en la elección y los resultados (Chiavenato, 2006). El criterio de decisión es la solución de los conflictos si y solo si nos perjudican (Acevedo, A. y Linares, C., 2009, p. 4).

La cuestión básica de toda decisión se ubica en la formación técnica o científica de los actores ubicados en el nivel gerencial o estratégico de las empresas, lo que determina que se apliquen las mejores soluciones, dependiendo del marco conceptual del decisor, las soluciones habrán de ser “óptimas” en el uso de recursos, “maximizadoras” de los beneficios o “minimizadoras” de los costos. En los enfoques analítico-rationales se considera que existe una mejor solución y el enfoque vigente para enfrentar situaciones indeseadas es tomar decisiones en base a conceptos y paradigmas pre-definidos. Esto “resuelve” un aspecto del problema, pero genera fallas en otros aspectos que devienen, en algunos casos, en problemas aún más graves que el original. Las empresas son organizaciones sociales, cuyos problemas de funcionamiento operativo, orientación estratégica o dirección general se consideran como difusos y “blandos”, por lo que la búsqueda de soluciones a los problemas debe considerar un rango de opciones correctas, dentro de las cuales se ha de negociar consensualmente para encontrar opciones deseables. Se requiere un cambio de enfoque para enfrentar la realidad, o sea, la problemática del mundo empresarial. Para esto, se han de identificar las variables relevantes de la situación, las que se perciben integralmente de manera que se pueden prever los problemas derivados de la implantación de soluciones parciales o nuevos problemas derivados de consecuencias no previstas o no consideradas anteriormente.

Perspectiva estratégica para la resolución de problemas

Bajo una perspectiva estratégica, la empresa debe considerarse un arreglo de actividades productivas, integradas por personas, ambiente, procesos y fuerzas, que se relacionan coordinadamente para producir bienes o servicios, deseados por los clientes. El constructo de las dimensiones empresariales En toda actividad productiva intervienen dos dimensiones: la dimensión del ambiente y las presiones y la dimensión de la persona y sus actividades. En la actividad productiva empresarial participan cuatro elementos: individuos que ejecutan actividades sobre estructuras y materiales, de acuerdo a metas y presiones ambientales. Estos elementos son: 1) el medio ambiente de trabajo, 2) las presiones: internas y externas para alcanzar metas y ampliar el ámbito de competencia, 3) las personas que deciden y operan, 4) las actividades que ejecutan las personas (Acevedo, A. y Linares, C., 2009, p. 6)

Son los cuatro principios fundamentales que constituyen el cuerpo de la empresa, o sea, las dimensiones persona, proceso, estructura y momento para la resolución de problemas. Para el manejo de la organización, cada una de estas dimensiones se operacionaliza mediante variables de gestión.

La resolución de problemas complejos

En toda actividad productiva intervienen los cuatro elementos: las personas, el medio ambiente de trabajo, las actividades a ejecutar y las presiones: internas para alcanzar metas y externas de la

competencia. Cuando se intenta dar solución a una situación empresarial, el caso se puede plantear desde diferentes posiciones.

La resolución de problemas incluye la fijación de premisas iniciales por el decisor, referidas a la definición del nivel de resolución, o sea la ubicación del solucionador, la elección de los criterios de decisión y la elección de la herramienta adecuada de análisis y solución del problema. La solución de la problemática de empresa, implica seguir la secuencia de indagación y solución de problemas a partir de la observación empírica del mundo real, identificando las deficiencias y superándolas para llevarlo a lo deseado. La secuencia para resolver problemas presenta dos fases, la fase preliminar invisible y la fase posterior visible.

METODOLOGIA

Para el desarrollo de este documento, se siguieron las siguientes etapas:

Primera Etapa: Aprobación del tema por parte de la Universidad Militar Nueva Granada.

Segunda Etapa: Recolección de fuentes, las cuales fueron seleccionadas de manera tal, que brindara la información necesaria para describir y analizar los diferentes tipos de liderazgo.

Tercera Etapa: Presentación del documento

En cuanto al tipo de investigación y teniendo en cuenta las características que debe tener el líder gerencial para un excelente desempeño de su cargo, así como de quienes hacen parte de la Alta Gerencia, se puede clasificar como descriptiva, por cuanto ésta lo que pretende es describir situaciones o eventos que pueden presentarse en una organización por un liderazgo equivocado, lo cual afecta tanto al equipo de trabajo como las relaciones externas.

Por otra parte, el método empleado ha sido cualitativo, por cuanto la investigación se basó esencialmente en fuentes documentales obtenidas de textos e Internet.

RESULTADOS

Los resultados que deja este documento, el análisis de fuentes y observación de lo que ocurre en algunas empresas sobre las deficiencias en liderazgo, puede concretarse en dos aspectos: un mal liderazgo no solamente afecta a la dirección de una empresa la cual puede verse en una difícil situación si el Gerente General o quienes integran la Alta Gerencia de la misma, desconocen que ser gerente no significa ser líder. Un líder autocrático impacta por su actitud desconsiderada tanto a su equipo de trabajo, empleados y trabajadores sino que incide negativamente sobre las relaciones con sus clientes y proveedores. El hecho de tener firmeza en sus decisiones no implica que éstas deben ser llevadas a un plano descortés y en muchas ocasiones despótico. Una actitud de este tipo por parte de un Gerente General puede conducir a la empresa que dirige a un fracaso del que es difícil recuperarse por cuanto ya muchas relaciones que componen la fuerza de la organización se habrán

retirado. Es una persona indecisa, que cambia con frecuencia de parecer y lleva a los demás al desconcierto. Por el contrario, un líder carismático, participativo, un buen conocedor de Recursos Humanos, con metas definidas y con gran poder para tomar decisiones, será siempre un líder triunfador.

Lo anterior se ve confirmado por Zayas, P.M. y Cabrera, N. (2006), quienes señalan algunos indicadores para ser tenidos en cuenta y que pueden contribuir significativamente en el liderazgo de directores de organizaciones, especialmente cuando estos advierten que su modo de conducir no es el más apropiado y que sus relaciones y modo de obrar con los demás no es la más ideal.

En la dirección y el liderazgo el principal sujeto y objeto son las personas, entonces se trata de influir unas personas a otras. Varios autores brindan los principios esenciales de los líderes en la conducción de las personas:

En el supuesto de dificultades o reversos por parte de los colaboradores, preguntarse ante todo si la causa principal, acaso, no ha sido cometida por uno mismo (Zayas, P.M. y Cabrera, N. (2006, pp.103-104).

Y, esto no obra solamente para el personal, de cualquier nivel, que un Gerente General o de quienes integran la Gerencia General, tengan bajo su dirección, sino que estas cualidades son extensivas a clientes, proveedores y todo aquel que esté directamente relacionado con sus negocios.

CONCLUSIONES

Este recorrido por los pronunciamientos que han hecho diversos autores sobre el liderazgo empresarial, demuestran una vez más, la importancia que tiene esta disciplina y los elementos que se deben tener en cuenta para que una organización marche con eficiencia y eficacia.

No se puede pretender encasillar el liderazgo en un determinado tipo de los varios que han sido estudiados por diversos autores expertos en el tema, puesto que esto va de acuerdo con el carácter de cada uno.

Lo que este trabajo ha pretendido demostrar es la manera cómo influye el liderazgo en la dirección de las empresas, en la resolución de los problemas que son inevitables en cualquier organización, como son clientes, proveedores, entrega de pedidos o la prestación de servicios y aquellos relacionados con el personal.

Un Gerente General y su *staff*, además de los saberes propios de su respectiva profesión, no pueden desconocer que el liderazgo que ejerzan marcará la ruta para que la empresa que tienen bajo su cargo para que ésta sea permanente en el tiempo, crezca y tenga éxito.

Bibliografía

Acevedo, A. y Linares, C. (2009). "La resolución de problemas en el mundo de la empresa".
En Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional Mayor de San

Marcos (UNMSM). Perú. Vol. 12(2): pp 81-88 (2009) ISSN: 1810-9993 (Electrónico). Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81620150011>

Chiavenato, I. (1999) *Administración de Recursos Humanos*. ISBN 85-224-2004-1. Bogotá: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Brasil: McGraw Hill Interamericana (Citado por Gómez-Rada).

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. 7ma. Edición. México: Mc Graw Hill. (Citado por Acevedo y Linares).

Clerc, A., Saldivia, A. y Serrano, M. (2006). *Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral*. Disponible en: <http://medicina.uach.cl/saludpublica/diplomado/contenido/trabajos/1/Osorno%202006/Liderazgo%20y%20su%20influencia%20sobre%20el%20clima%20laboral.pdf>

Donnelly, L., Gibson, J. & Ivancevich, L. (1998). *La Nueva Dirección de Empresas: De la Teoría a la Práctica*. Colombia: Editorial McGraw Hill. (Citados por Gómez-Rada).

Godoy, A. (TC) y Ríos, G. (2008). *Liderazgo Logístico*. Bogotá: Escuela de Logística. Ejército Nacional.

Gómez-Rada, C.A. (s.f.). *Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes*. En: Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología. Vol. 2. N° 2, 61-77. Bogotá: Universidad del Bosque. Disponible en: http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen2_numero2/articulo_5.pdf

Guillén, C. y Guil, R., (2004). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. México: McGraw Hill.

Krajewsky y Ritzman (2000). *Administración de Operaciones*. Quinta edición. México Pearson-Prentice Hall. (Citados por Acevedo y Linares).

Orbegoso, B. I. (s.f.). *Liderazgo policial y trabajo en equipo*. Perú. Recuperado de: http://www.cedro.org.pe/cursoonline20133/descargas/Modulo_5.pdf

Peiro, J. (1996). *Psicología Social de las organizaciones*. Madrid: McGraw Hill.

Perdomo, M. (2000). *Algunas rutas para el acercamiento de la psicología social de las organizaciones*. Revista de Ciencias Humanas de la Universidad de San Buenaventura Cali. Edición No.6 Julio – Diciembre. (Citado por Gómez-Rada).

Santos, J.C. (2010) “Consecuencias de un pobre liderazgo en la empresa” Disponible en: <http://liredazgo.blogspot.com/2010/09/consecuencias-de-un-pobre-liderazgo-en.html>

Tapias, J. (2006). *Desarrollo Empresarial*. 4ª. Edición. Bogotá: Corporación Universitaria de Colombia Ideas. ISBN 958-6678-1

Zayas, P.M. y Cabrera, N. (2006) *Liderazgo Empresarial*. Cuba: Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”. Recuperado de:

<http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/uploads/archivos/Articulo/Liderazgo%20empresarial.pdf>