



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

COMO UN GERENTE LOGRA SER UN BUEN LÍDER

**DIANA MILENA SANCHEZ MUJICA
COD 2301431**

Profesor Guía: Edgar Germán Vásquez Vanegas

Bogotá, Colombia 2013



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

COMO UN GERENTE LOGRA SER UN BUEN LÍDER

**Diana Milena Sánchez Mujica
Profesor Guía: Edgar Germán Vásquez Vanegas**

Bogotá, Colombia 2013

INTRODUCCION

Las organizaciones que se encuentran en ambientes altamente competitivos de cambios tecnológicos rápidos requieren mantenerse al ritmo de ellos. Los principales teóricos de la administración han tratado de explicar cómo se generan los cambios organizacionales desde diferentes perspectivas, pero todos convergen en un punto, el factor humano; tal motivo es razón para poder ahondar en el tema sobre las personas y su relación con el lenguaje, la toma de decisiones, la cultura y el poder; que los motiva, como operan, como trabajar cooperativamente con ellos, cuáles son sus preferencias y sobretodo cuáles son sus errores, porque fracasan y como lograr evitarlos; para cambiar su tarea de buena a mejor y hacer que la organización también sea exitosa.

Siendo, desde luego, conscientes de la importancia de las habilidades de dirección y de los conocimientos en la mejor o peor denominada "era del conocimiento" cabe detenerse a conocer y hablar de las debilidades o errores que se cometen al momento de direccionar una organización y de las maestrías y fortalezas personales que, bien desarrolladas, propician el avance en el cambio cultural emprendido y el consiguiente desarrollo organizacional.

Los recursos más importantes de cualquier empresa, ya sea pequeña, mediana o grande son sus empleados, ellos conocen a la perfección los quehaceres cotidianos por tanto si lo que busca un gerente es crear en la organización confianza, honestidad y lealtad precisamente se deberá brindar lo mismo, pues en las relaciones con sus empleados es el objetivo donde muchos administradores obtienen cero, creando consecuencias funestas para la organización.

Muchas empresas fracasan porque sus gerentes fallan por causas básicas como falta de un buen liderazgo. En el presente trabajo se abordará la organización y su gestión gerencial, sus posibles errores al momento de direccionar y cómo puede influir cada uno de ellos en el comportamiento de las personas. Este ensayo no contiene todas las causas del éxito del liderazgo, pero si los conceptos básicos para la gestión organizacional.

1. LAS CUALIDADES DEL LIDER

En un mundo tan cambiante hablar de liderazgo es mucho más que tener conocimiento y experiencia en el tema. Un líder del siglo XXI debe estar preparado para enfrentar la globalización, los retos más desafiantes y los grandes cambios tecnológicos que no solo han revolucionado al mundo en la investigación y la educación, si no en los nuevos términos que hoy hacen a un líder, y que para fortuna de muchos, hoy los estudios nos han demostrado que estas características no siempre nacen con un líder si no que hoy podemos aprender a usarlas, y de esta forma poder enfrentar grandes retos a nivel personal y profesional.

En las charlas de superación y formación de líderes se habla mucho de la inteligencia emocional, sin embargo para saber la magnitud de estas dos palabras es necesario conocer con detalle los componentes de la inteligencia emocional, los cuales se agrupan en; autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.



https://www.google.com.co/search?q=inteligencia+emocional&espy=210&es_sm=93&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ei=7hNfUsThA4S88wSC1oDgCQ&ved=0CAkQ_AUoAQ&biw=1024&bih=679

La autoconciencia es un paso importante en este nuevo modelo de líder que nos presenta el mundo, ya que para tener esta característica es importante el autoconocimiento y la capacidad de comprender los valores y objetivos individuales. La autoconciencia nos permite tener una comprensión de las fortalezas, debilidades, sentimientos, motivaciones, miedos, entre otras; de nosotros mismos y de la empresa o actividad que estemos liderando, conduciéndonos a ser críticos y honestos en nuestras apreciaciones. Sin embargo este primer componente de la inteligencia emocional está muy ligado a la autorregulación. Este segundo factor es el control de nuestras emociones, es importante a la hora de tomar decisiones tener una constante conversación con nuestro interior, el cual nos brinda el sentimiento de justicia y equidad que tiene un líder.

Las organizaciones enfrentan cambios en sus procesos y procedimientos debido a la alta competitividad que se presenta en el mundo y para ellos es muy importante contar con personas flexibles dispuestas a aprender, investigar, enfrentar retos, y sobre todo que tengan el tercer componente, el cual se considera el motor de la inteligencia emocional, la motivación o actitud al cambio.

La motivación se puede comparar con la pasión por hacer las cosas y el optimismo por lograrlas, es el motor que impulsa a proponer soluciones, a plantearse objetivos y cumplirlos, crea un vínculo de compromiso con la organización o con las personas. Este factor es muy fácil de reconocer en un líder ya que debe ser una persona optimista, persistente, ingeniosa, comprometida, competitiva, etc., pero sobre todas estas, una cualidad poco mencionada pero con mayor relevancia en la formación del líder es la humildad, puesto que esta genera aptitud para aprender.

La empatía permite formar y retener talentos ya que es una característica donde las personas sienten afinidad y simpatizan en gustos, pensamientos, objetivos y como bien sabemos que el nuevo ritmo de trabajo nos impulsa cada día a realizar trabajo en equipo, es una herramienta fundamental para lograrlo. Así mismo, la empatía permite que las empresas experimenten menos rotación

y que las personas se sientan a gusto con su trabajo y con los individuos con quienes interactúan.

El último componente pero con igual importancia es la habilidad social, es la destreza de hacer y mantener relaciones interpersonales, las personas que tienen estas características generalmente tienen un amplio círculo de amistades, son los que conocemos comúnmente como sociables. Estas personas tienen la habilidad de entender los sentimientos de los demás, de hallar puntos en común y de manejar la prudencia en las diferencias encontradas.

Para llegar a esta característica es necesario tener un poco de cada uno de los componentes de la inteligencia emocional.

Hoy en día el líder se hace, por tanto, ser líder es tomar grandes proyectos y llevarlos a cabo, para ello, es necesario realizar una autoevaluación de nuestras debilidades y fortalezas, lo cual nos lleva a conocernos y ser críticos con nosotros mismos, a ser sensibles ante las necesidades de los demás, obtener el control de nuestras emociones, tener mejores relaciones interpersonales y una adecuada inteligencia emocional.

2. PARADIGMA EN LA GERENCIA



https://www.google.com.co/search?q=paradigmas+en+la+gerencia&espv=210&es_sm=93&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ei=vB

Guiar y liderar es una combinación para el logro de las metas, es por esto que los gerentes son los responsables de coordinar y dirigir las actividades que permitan a la organización el alcance sus objetivos, satisfaciendo las

necesidades de sus clientes internos y externos. En el liderazgo se presenta un especial paradigma, operar una organización en un escenario altamente competitivo. A lo largo de los años se ha evidenciado que existe la forma de crear la organización correcta; en un escenario pequeño el mejor ejemplo de esta organización es el equipo de trabajo, quienes de manera sincronizada logran alcanzar el reto propuesto.

La inserción de un buen talento humano en el desarrollo de la organización se convierte en la mejor estrategia para romper los paradigmas. Un personal incentivado aporta mayor conocimiento concentrando sus habilidades y esfuerzos en alcanzar los objetivos que terminan siendo los mismos de compañía.

3. ACTITUD DEL GERENTE FRENTE A SU ROL EN LA COMPAÑÍA.

3.1 No mirar atrás

Liderazgo se puede definir como la influencia de una persona hacia los demás por medio de un proceso comunicativo. Un líder exitoso es aquel dispuesto al cambio, dispuesto a dejar a un lado los paradigmas y convertirse en un ser flexible buscando un proceso de auto renovación equilibrada y de mejoramiento continuo. De aquí se desprende la primera causa que destina al fracaso a un gerente; muchos de estos y sobre todo aquellos que se estrenan en este cargo tienden a sujetarse a sus antiguos compromisos u empresas, sin aceptar el nuevo rol que ahora debe emprender.

Un individuo que inicia su carrera en la vida gerencial no dimensiona el precio que debe pagar por ser gerente, pues ahora su diplomacia para expresarse debe aumentar mientras su número de colegas reduce. Esto significa que ahora su actuación debe ser segura, sin titubeos, sin errores, afrontando las nuevas dificultades que debe vencer y generando nuevas oportunidades que le permitan tomar decisiones acertadas.

Los gerentes que cambian de lugar de trabajo deben tener en cuenta que su cambio no solo es empresarial si no que deben cambiar la forma de hacer gestión ya que todas las organizaciones son diferentes en cuanto a su personal, manejo y estrategia. Querer aplicar las mismas condiciones puede llegar a generar conflicto.

Los gerentes como líderes en su compañía deben ser guías para sus equipos y esto solo lo pueden lograr observando minuciosamente cada integrante del mismo, conociendo el rol individual desempeñado, teniendo claro el aporte que cada uno le genera a la compañía y sobre todo los inconvenientes que cada cual puede presentar a lo largo de sus actividades. Se debe estar en una constante interacción con el medio ambiente de tal manera que le permita el buen desarrollo de sus equipos.

El conocer a fondo la empresa, sus fortalezas y sus debilidades le dan las herramientas necesarias para tomar decisiones que conlleven a un cambio positivo. Los gerentes íntegros analizan cada empresa como un ente individual con debilidades y fortalezas diferentes las cuales debe analizar muy detenidamente para crear las estrategias necesarias que logren la búsqueda de un buen resultado.

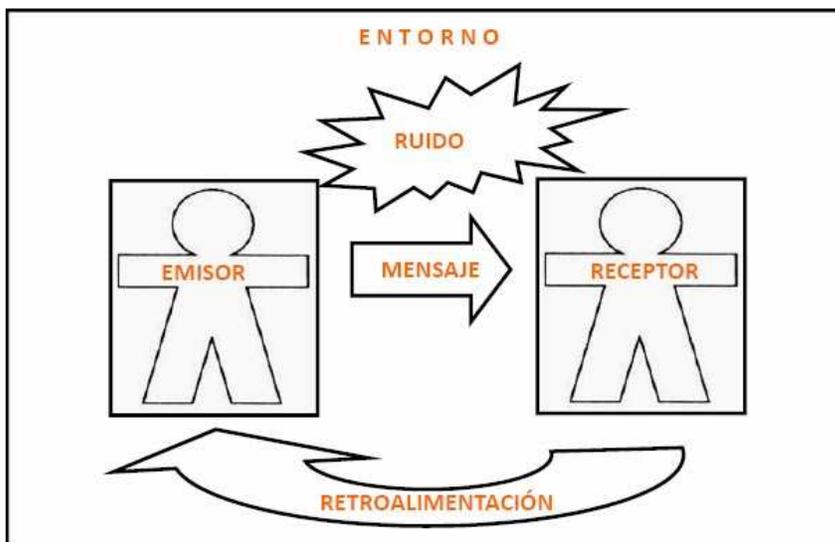
3.2 La Comunicación

La comunicación es una de las tantas características del líder. Si se sabe escuchar entenderán las dificultades y si aprende a expresar se evitará las malas interpretaciones en la comunicación. La habilidad en la comunicación afianza las relaciones interpersonales, generando confianza entre las partes y consiguiendo que sea el motor para el efectivo alcance de los objetivos.

Un canal de comunicación efectivo permite, transmitir a satisfacción el mensaje, verificar que el receptor lo haya comprendido y lograr un compromiso entre las partes. Cuando el canal de comunicación no es lo suficientemente

firme y seguro da como resultado el mal desempeño de los funcionarios, pues el gerente puede tener una buena estrategia pero si al momento de informarla no es claro sus subalternos entenderán algo totalmente diferente. Es aquí donde desprendemos otro error determinante en el decline de un gerente, pues una deficiente comunicación desintegra un equipo de trabajo. Es por esto que no está demás tomar un poco de tiempo y pedir al oyente la versión de él frente a la instrucción que se acaba de dar.

DIAGRAMA DE LA COMUNICACION



<http://talenguadehermes.blogspot.com/2009/11/el-mensaje-y-la-forma-de-transmitirlo.html>

Ahora bien cuando el líder se asegura que el mensaje que se quiso transmitir es el mismo que ellos tomaron, el trabajo realizado será satisfactorio y eficiente. De lo contrario el gerente como líder tiene la obligación de informar sus empleados que “no están haciendo bien sus labores”, corrigiendo a tiempo el mal desempeño de sus colaboradores y evitando que la situación se salga de control.

Cuando el gerente se ve en la obligación de realizar en repetidas ocasiones llamados de atención a los trabajadores es necesario que lo desarrolle por alguno de los instrumentos administrativos, el llamado de atención por escrito o carta de advertencia, utilizado por las empresas para dejar constancia de la falta leve o grave en la que incurrió el trabajador, dejando una clara advertencia

de las implicaciones que esta puede ocasionar si reincide su mala conducta y dándole la oportunidad de reflexionar y corregir sus actos.

Debe ser claro que el buen líder no solo debe corregir las malas prácticas, también debe resaltar el buen trabajo realizado. La sinceridad y claridad al desarrollar su papel generan respeto, confianza y admiración por parte de sus colaboradores. Las reuniones bien dirigidas con el equipo de trabajo ayudan a detectar fortalezas y debilidades del grupo.

3.3 Multiplicadores de conocimiento

El liderazgo es el arte de influenciar, guiar, llevar a alguien a hacer algo como yo quiero sin que se sienta obligado. Al ser líder se debe transmitir conocimientos y hábitos que simplifique la labor de los subalternos, es aquí donde aplica el dicho que es mejor enseñar a pescar que pescar por ellos. Si un gerente no permite que sus empleados hagan por sus propios medios el trabajo encomendado, si no por el contrario pierde la paciencia y al primer error decide el mismo realizar lo que había delegado, no permitirá que los demás aprendan.

Un líder multiplicador de conocimiento es aquel que utiliza todos sus recursos tales como inteligencia y conocimiento para desarrollar el potencial de todo el personal. El líder debe basarse en algo más que el principio de autoridad, es aquel que reconoce que el personal es inteligente y que parte de su trabajo es descubrir la forma de estimular la inteligencia de sus colaboradores. Los líderes multiplicadores desarrollan la inteligencia en sus equipos de trabajo logrando el aumento de ideas y estrategias.

Respetar el talento y capacidad de quienes le rodean y capitalizarlo, son cualidades del buen líder. Saben extraer y crear sinergias del potencial de los demás, son líderes exigentes que saben que pedir y como exigir, retan constantemente a sus colaboradores consiguiendo que todos participen en la resolución de los problemas.

¿De qué forma puede alguien persuadir a los miembros de una organización – para que se muevan en la misma dirección? La enseñanza es la mejor estrategia, El buen líder comparte lo que sabe, enseña con pasión, haciéndole entender a los empleados la importancia de su aprendizaje. Teniendo claro que los gerentes exitosos deben ser multiplicadores de conocimiento, debe promover espacios de capacitación con el fin de lograr en los empleados una alta eficiencia y mayores logros organizacionales.

3.4 Delegación de Funciones

El buen líder sabe delegar, es la prueba de confianza con el equipo, haciéndoles saber que son competentes y capaces de colaborar en el desarrollo de tareas de responsabilidad. Cuando el gerente delega brinda a los empleados la oportunidad de progresar, aprender y crear estrategias. Esta táctica fortalece el desempeño de él gerente quien podrá dedicarse a estudiar y analizar las estrategias que afecten relevantemente la compañía y adicional formará las personas a su cargo enseñándoles desde lo más simple hasta decidir correctamente.

Delegar no debe ser el liberarse de trabajo sino de compartir responsabilidades, no se trata de distribuir tareas y estar persiguiendo a los demás, la confianza en el equipo de trabajo tiene que generar autonomía y respeto. Este aspecto es algo que se logra con el tiempo.

Para delegar eficazmente es necesario seguir unos pasos: Seleccionar la persona adecuada para la tarea, darle toda la información y capacitación necesaria sobre la labor a realizar, dejar claro el resultado esperado en dicha tarea sin imponer la forma de desarrollarla, pues es necesario incentivar la iniciativa del trabajador, establecer un plan de seguimiento y proveer respaldo cuando sea necesario.

El no delegar, es una enfermedad típica en los gerentes, de donde se desprenden tres interrogantes, ¿Existe temor que los subalternos hagan mejor

el trabajo que ellos?, ¿La confianza en el equipo de trabajo es defectuosa?, ¿Estamos fallando ante el rol de ser multiplicador de conocimiento?

En muchas circunstancias el primer interrogante es el caso más frecuente, pues algunos directivos al ver el potencial en sus colaboradores limitan su campo de decisión y de acción logrando con esto mantener el control sobre ellos. Cuando un gerente actúa de esta manera solo consigue estar en contra del personal, creando en ellos un sentimiento de persecución y amenaza, arriesgando el éxito en el funcionamiento de la compañía. Este tipo de gerentes no ayudan a sus subalternos a progresar y limitan la competencia en la compañía.

Dentro del segundo caso ubicamos los gerentes que tienen la sensación que nadie es capaz de realizar el trabajo como ellos y esto se debe a la falta de confianza en su equipo, evitando que su gente desarrolle habilidades y generen estrategias para alcanzar las metas.

Y en el último interrogante podemos ubicar gerentes confundidos dentro de su rol, puesto que el líder se caracteriza por ser multiplicador de conocimiento a través de diferentes personas. Todos aquellos que logren entender que sus funciones están basadas en la planeación, dirección, evaluación y no en la ejecución operativa, conseguirán escalar cada vez más arriba en los niveles administrativos. Los gerentes que no poseen la capacidad de delegar, derrochan energías valiosas que podrían utilizar en la organización con nuevas estrategias a cambio de pretender hacerlo todo.

3.5 Estado Emocional del Líder

Un gerente como cualquier individuo activo dentro de una sociedad, posee una vida familiar, convicciones, creencias y obligaciones con su estado. Podemos comparar su actividad con la de un chef, que debe estar pendiente de cada ingrediente que adiciona a su receta, pues el exceso o falta de alguno echará a perder su obra y por ende su tiempo. El direccionar toda su concentración hacia un solo punto no le permitirá desarrollarse completamente, por el

contrario terminará perdiendo alguno o varios de estos elementos. El equilibrio es la herramienta que hace completo a un líder; saber dedicar tiempo a Dios, familia y estado los hace ser personas consiguiendo el respeto y la admiración de su gente.

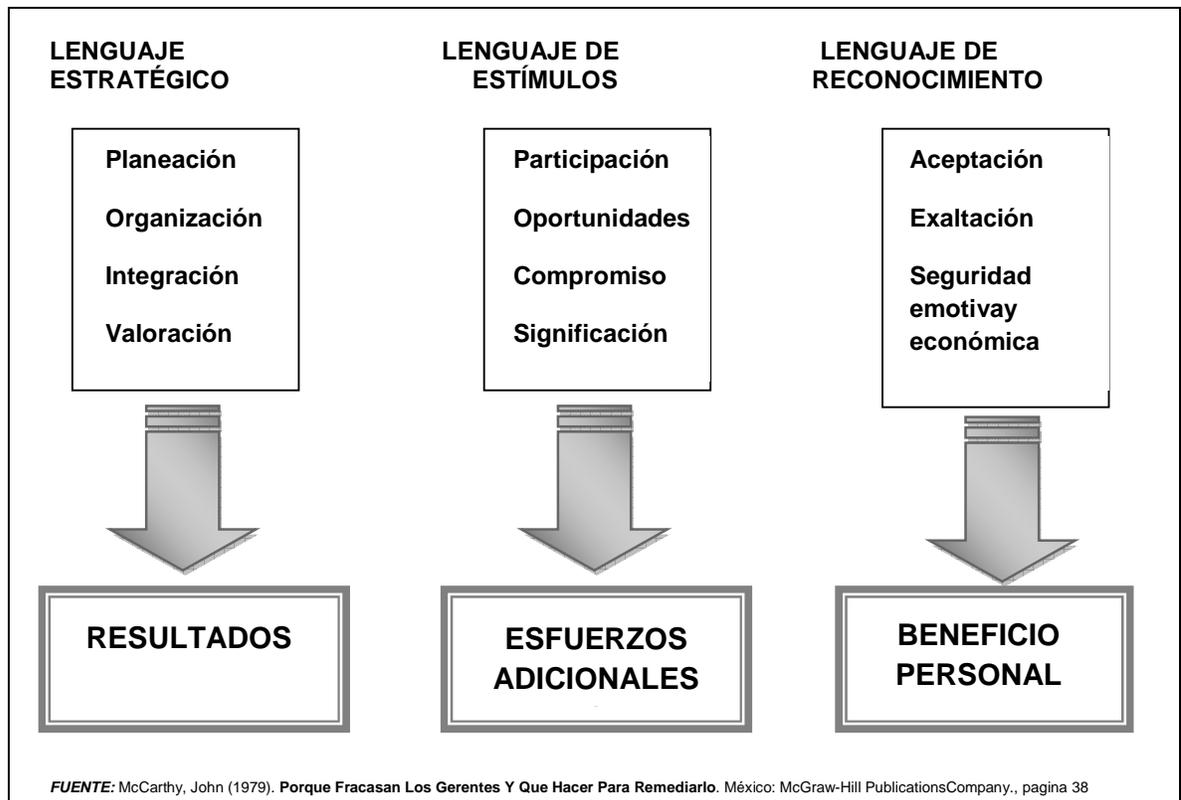
Cuando se encuentra al frente de una compañía un ser que no es capaz de dedicarles tiempo a Dios y a su familia, muy posiblemente no podrá conseguir resultados efectivos para su empresa, pues sus problemas externos afectarán su liderazgo. Cuando se pretende que el personal consagre todo el tiempo a la compañía, sin interponer familia y creencias se presentarán desacuerdos y desmotivación entre sus empleados.

El buen líder se caracteriza por tener la capacidad de equilibrar tanto sus sentimientos y emociones como la de los empleados, teniendo presente que las emociones abren o cierran el desempeño de los colaboradores. Una tarea importante en el líder es crear con su equilibrio, estados de ánimo en los empleados que faciliten el desempeño eficiente en la compañía.

Lograr mantener un control emocional adecuado permitirá al líder lograr el éxito personal y empresarial, pues no basta tener un alto coeficiente intelectual, sino que depende en gran medida de la capacidad que se tenga para controlar las reacciones ante situaciones que produzcan molestia, tristeza, ansiedad, e incluso alegría; así como, de la capacidad que tenga para sintonizar con sus propios sentimientos y con los sentimientos de los demás.

3.6 El lenguaje del gerente

El lenguaje gerencial se puede definir como un idioma propio en las empresas y por medio de él podemos planear, estimular y beneficiar. Dentro de la compañía los gerentes deben diferenciar las clases de lenguajes y por ende escoger el apropiado para dirigirse a un tercero. Para entender un poco más las ventajas del lenguaje gerencial, observaremos la siguiente grafica:



El lenguaje estratégico es utilizado en reuniones de alta gerencia y entre directivos del mismo rango; con él se definen las tácticas a utilizar para cumplir con los objetivos. Cuando se constituye un nuevo plan de acción para atacar una dificultad o simplemente se construyen una nueva meta por medio de este idioma los gerentes o presidentes planean, organizan, controlan, integran y evalúan las acciones. Aquí no da a lugar a malas interpretaciones pues todos los reunidos entienden este lenguaje, para ello fueron preparados y moldeados.

Como lenguaje de estímulos se define una expresión más simple, con términos más sencillos y directos; aquí se ubican los empleados de rangos medios y bajos, aquellos directamente implicados en el desarrollo de los proyectos anteriormente elaborados. Con este tipo de lenguaje se debe dirigir un gerente a sus empleados, por medio de este él debe explicarles como ellos hacen parte de la compañía, de qué forma serán recompensados por cada objetivo alcanzado y como se incrementan sus ingresos si la empresa cumple la meta. Este resulta ser el menor canal de comunicación con los empleados pues este resulta ser el que más les interesa.

El tercer lenguaje es el resultado de los anteriores y este es para toda la organización, para empleados de nivel alto, medio y bajo. Si el lenguaje gerencial y de estímulo fueron captados y desarrollados con el 100% de atención, el de reconocimiento es desarrollado. Aquí vemos como los empleados son alagados por su buen desempeño llevándolos a sentir satisfacción y seguridad de su entorno.

De acuerdo al significado de cada lenguaje es importante que los gerentes no mezclen los lenguajes, luego dependiendo del auditorio debe usar el lenguaje correcto para asegurarse que su mensaje será captado con la atención adecuada. En la mayoría de compañías la mala comunicación afecta de manera negativa los intereses de la misma, si el líder del equipo al hablar con sus empleados, al darles a conocer las nuevas estrategias les habla con el lenguaje gerencial ellos lo escucharán pero no colocarán su atención en los nuevos objetivos. Cuando a los empleados se les habla de planes, de aumento de ingresos, de utilidades para la compañía, no son motivados porque ellos saben que todos estos beneficios no serán para ellos.

Lo contrario sucede si la cabeza del equipo les habla por medio de la estimulación, comentando con ellos los beneficios que obtendría si cumplen con los propósitos de la nueva meta, los empleados estarán atentos a escuchar y motivados a actuar. "A cada persona debe decirse lo que significa para cada quien el éxito del plan". Es importante tener en cuenta el aporte de los empleados al momento de crear estrategias ya que en sí ellos son los que mejor conocen el proceso y son los que en la mayoría de ocasiones aportan buenas ideas para el mejoramiento de la compañía. Además si se les brinda la oportunidad de intervenir y participar en las decisiones de la compañía, tendrán mayor compromiso al momento de hacer las tareas.

3.7 La responsabilidad del Líder

La actitud de un gerente empieza desde el momento en que se mentaliza que sobre él recae la responsabilidad de un plan, en sus manos, mente y voz esta

la capacidad de mantener activo un equipo, es por esto que si coloca este compromiso en otras manos puede correr el riesgo de no cumplir. El líder puede facilitar los medios para la capacitación del personal y obtener mejores resultados en el desarrollo de sus actividades.

El gerente no es solo aquel que proporciona las estrategias, este debe velar para que todas se desarrollen y esto solo lo logra con equipo preparado. El líder de grupo debe saber cada una de las actividades que su equipo desarrolla y debe estar en la capacidad de prepararlos, de ser necesaria la contratación de un agente externo, el gerente debe estar enterado de todo lo que se le enseña a su gente puesto que en sus manos está que estos apliquen la lección.

En muchas compañías se presenta que los gerentes no tienen ni la menor idea de que hace cada empleado de su área y en algunos casos ni siquiera conocen la operatividad del negocio que manejan. Luego es importante que los gerentes de área conozcan y comprendan el ciclo completo de un negocio; que si un empleado se acerca a él para consultar un caso, el gerente se encuentre en la capacidad de aclarar sus dudas. Este comportamiento genera en sus empleados seguridad y admiración; lo contrario pasara si ellos descubren que quien está por encima de ellos sabe menos que ellos.

Si un gerente toma la decisión de contratar un individuo o empresa externa para la capacitación de su personal en temas de superación, compromiso o buen desempeño, es importante que este controlando este tipo de actividades, con el fin que este nuevo conocimiento obtenido se pragmatizado en las distintas actividades que realizan los empleados de la organización.

4. EL GERENTE Y LOS SUBORDINADOS

El talento humano es definido como el capital necesario para el cumplimiento de los objetivos y metas de una organización. Dentro de este recurso se identifican características propias como el conocimiento, la experiencia, el

trabajo en equipo, habilidades, aspectos familiares y económicos. La administración es la ciencia que dentro de sus funciones establece, la gestión del talento humano realizando labores de reclutamiento, selección, capacitación y recompensa.

Es importante la compenetración entre los gerentes y los subalternos?, cuán importante es la buena administración del talento humano en una organización?, Que rol desempeña el gerente dentro del Talento Humano? Son algunos de los interrogantes al abordar este tema; lo indiscutible es que el talento humano es el motor de la organización y a la medida de su satisfacción, crecen las metas alcanzadas en la compañía. Seamos gerentes o subalternos las líneas del respeto entre todos debe primar.

El rol de un líder en la organización ayuda a que la compañía y sus socios mejoren sus ingresos, pero solo la influencia de este en los subalternos consigue que la empresa cumpla con los objetivos y por ende cumpla con la meta. El dirigente encargado de las relaciones laborales de la organización debe ser una persona con calidades humanas, con habilidades comunicativas, capaz de escuchar y ser escuchado, con políticas justas y transparentes, con criterios desde el inicio de la selección de la gente y sobre todo con conocimientos morales que le permitan impartir justicia.

4.1 Cada individuo es diferente.

Aunque todos seamos seres de la misma especie y el principio nos indique que todos debemos ser tratados de la misma manera, cada uno de nosotros somos diferentes, pensamos diferentes, venimos de circunstancias diferentes y sobretodo trabajamos a un ritmo diferente. El gerente debe tener la capacidad de conocer a cada persona que hace parte del equipo, tener muy presente sus fortalezas y debilidades, conocer su forma y ritmo de trabajo, esto le hará más fácil la labor de ubicarlos y delegarles responsabilidades. El gerente debe actuar con imparcial frente al equipo teniendo claro que la justicia y la igualdad

en el trato no conlleva a creer que todos actuarán y rendirán de la misma forma.

La cognición humana "manera como una persona se percibe e interpreta así misma o al medio externo", es la definición más acertada que nos demuestra la teoría expuesta. El Gerente como líder de un grupo de individuos no puede pretender que todos actúen de igual manera, por el simple hecho de que sean tratados así. Existen personas que toman un llamado de atención como una oportunidad de mejora y otras como una ofensa y excusa para hacer las cosas mal como represalia. Cuando el gerente toma las riendas del grupo debe mantener la armonía ubicando su personal de manera estratégica, explotando al máximo el potencial de cada uno.

Debido a que cada integrante del equipo tiene una cognición humana diferente, sueños, metas, propósitos y preocupaciones incomparables, es transcendental el conocimiento de cada uno de ellos. Es necesario que el gerente conozca los empleados no solo en el ámbito laboral; conocer las circunstancias que rodean sus vidas lo ayudan a crear motivaciones que le permitan despertar en la gente factores de estímulos y progreso. Si el gerente no se interesa por la situación privada del personal no conseguirá que para ellos sea atractivo su puesto de trabajo.

Un objetivo claro del liderazgo es persuadir y hace parte de su logro el identificar todo acerca del personal, esto ayuda a evitar hacer o decir aquello que los subordinados no quieran escuchar. El éxito de gobernar un equipo está en la capacidad que se tenga de estimularlo y esto se consigue en la medida del interés por ellos. Si el gerente se preocupa por ayudar a cumplir los sueños de los empleados, ellos en reciprocidad ayudarán a cumplir los del líder. Recordemos que la comunicación entre el gerente y el subordinado es vital al momento de conocerse y es también importante señalar que cuando se logra obtener la información personal de cada integrante, esta debe ser guardada como un tesoro y se debe evitar divulgarla con los demás compañeros.

Es necesario advertir a los gerentes, que deben tener mucho cuidado cuando intentan motivar a los empleados, porque aunque algunos les parezca interesante el aumento de sus ingresos, otros solo necesitan sentir seguridad y estabilidad, o en ciertas ocasiones el reconocimiento y éxito son más atractivos. Es importante que antes de plantear cualquier proposición, se estudie el entorno y las circunstancias del empleado, pues lo que para unos puede ser tentativo, para otros no representa el más mínimo interés.

4.2 No subestimar la capacidad de los empleados.

Los gerentes no deben subestimar la capacidad de los empleados al contrario los deben tener muy presente en cuestiones de ascenso. Cuando los gestores prefieren traer personal externo para cubrir vacantes de tipo directivo, pueden generar un malestar en el entorno desencadenando un incumplimiento de las metas, veamos por qué. Es cotidiano que los gerentes solo se queden con la primera impresión de sus colaboradores y crean todo el tiempo que aún no es el momento de ascenderlos. Si un empleado lleva poco tiempo en la compañía es sensato creer que aún le falta aprender muchas cosas, pero no siempre aplica este principio.

Existen empleados con capacidad de liderazgo que en poco tiempo pueden aprender el negocio de manera inesperada y son ellos los que la compañía debe premiar. Si un gerente tiene la oportunidad de recomendar un individuo para ocupar un cargo de mayor o igual nivel, porqué no revisar entre sus colaboradores y estudiar la posibilidad de ascender a alguien del grupo?. Porqué si saben que algún integrante del equipo tiene la capacidad de adquirir nuevas responsabilidades o no lo hacen?.

Dentro de las tres posibilidades más comunes tenemos; 1). El gerente es consciente que el empleado es brillante, pero no quiere darle la oportunidad porque sabe que quedaría un vacío que le perjudicaría a él y a su gestión. 2). El gerente ve a su empleado como cuando llegó y cree que este aún se encuentra muy novato, sin detenerse a revisar su trabajo y evaluar su

desempeño. Y 3). Cuando una empresa no ha sabido escoger la cabeza de sus equipos se encuentran con gerentes temerosos de que su alumno lo supere, sintiéndose en riesgo.

Cuando algún gerente actúa en alguno de los anteriores escenarios, solo consigue que sus empleados se sientan menospreciados y subestimados, logrando una disminución notable en el desempeño, o en las peores circunstancias incentivándolos a renunciar; negándole a la compañía la oportunidad de tener un buen líder.

4.3 Es necesario Invertir la Jerarquía

Una organización en una unidad creada para desarrollar un objeto, cumplir metas y generar rentabilidad, pero para efectuar lo anterior es importante tener claro que el recurso humano es lo primero y fundamental de la organización. La distribución piramidal de una organización en la administración contemporánea nos enseña que a diferencia de la administración antigua, los empleados pasan a estar en el primer lugar y ahora la alta dirección debe trabajar en dirección hacia ellos, proyectando liderazgo y siendo sus guías.



<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/modelos-y-habilidades-del-lider-empresarial.htm>

Romper el paradigma significa dar inicio a una nueva etapa en la organización, es comprender que los empleados son necesarios para desarrollar de manera eficiente los objetivos de la entidad. Antes los empleados realizaban el trabajo

en pro de los resultados de la alta dirección, a diferencia de lo planteado en la nueva administración, en donde los altos directivos deben trabajar para ser guía de sus empleados.

4.4 No importa la edad

Ahora es común encontrar en las compañías personal joven; antes se vivía el paradigma de que los empleados muy jóvenes no tenían la suficiente responsabilidad y los muy adultos aunque contaban con la experiencia no poseían ideas frescas y creativas que renovarían la compañía. Hoy en día es acertado que los gerentes piensen que tener personal de las dos edades entre sus colaboradores es lo más conveniente.

El gerente no debe aceptar solo personal mayor pensando en la experiencia o solo personal muy joven pensando en ideas frescas; indiscutiblemente es adecuado mezclar las edades. Al analizarlo desde diferentes escenarios encontramos que; En el primer caso, estamos de acuerdo que es preciso la experiencia pero esta no se puede convertir en rutina y hábito de un ejercicio operativo, las ideas deben ser parte fundamental de su esencia. Por otro lado el personal joven aunque con menos práctica posee capacidades para aprender rápido y crear estrategias recursivas que les permitan ante cualquier circunstancia desenvolverse.

Algunas compañías buscan personal joven sólo con la intención de ahorrar en la carga salarial, pensando en que por no tener la suficiente experiencia pueden ofrecerle mucho menos de lo que sería justo. Este escenario también se establece en la contratación de empleados de alta edad, pues aunque estos poseen el requisito base, no es un secreto que por la edad tienen menos posibilidad de ser contratados y es aquí donde las empresas se aprovechan e influyen en su decisión terminando por aceptar las condiciones de estas.

El gerente debe poseer la capacidad de equilibrar las edades en el equipo de trabajo, cuando priman las edades mayores, estas tienden a querer llevar la

vocería en la operación. Para detallarlo mejor, las personas con mas experiencias creen que esto es lo mas importante en el desarrollo del negocio, así que pretenden que todo se haga de acuerdo a su costumbre, con la excusa que este es el método más seguro y efectivo. Por otro lado los jóvenes tienden a ser un poco rebeldes y en algunos es más complicado acatar instrucciones.

No es bueno contratar para la compañía solo personal joven, pero tampoco es bueno tener solo personal mayor, el acierto de esta decisión está en el punto de equilibrio que se le brinde. Lo importante como gerente es lograr que cada equipo de trabajo liderado por él cuente con la mezcla de experiencia y creatividad logrando eficiencia y eficacia.

Dentro de la diferencia de edades está muy ligado el nivel del sueldo, pues es acertado que un gerente reconozca el buen trabajo de un menos experimentado o de aquel empleado que no es profesional teniendo en cuenta que en ocasiones la capacidad de análisis supera la experiencia. Cuando en las compañías existen jóvenes capaces de superarse, con capacidad analítica y liderazgo para desarrollar algún proyecto, es característico del líder brindarles la oportunidad de sobresalir y sobre todo incentivarles esa capacidad con reconocimiento público.

5. ES MEJOR SER LIDER QUE JEFE

Un gerente no puede imponer a los empleados sus conceptos y razones por el simple hecho de ser mayor jerárquicamente. No está bien que los gerentes asuman que los empleados quieren, les gusta o prefieren lo mismo que ellos, no es ético tomar decisiones con su opinión como única herramienta; En realidad los gerentes escuchan la opinión de los empleados?, tiene en cuenta sus necesidades antes de tomar una determinación que afecte sus posiciones?

Hoy en día muchos llaman al líder jefe; en las organizaciones del siglo XXI el concepto de jefe debe abolirse, pues las organizaciones no buscan jefes, buscan líderes que puedan orientar y dirigir áreas de trabajo.

Es importante como cabeza de equipo tener claro que los integrantes, no piensan, opinan y mucho menos sienten como él, Los tiempos cambian, cada persona es diferente y con ello las preferencias, necesidades y los pensamientos, es aquí donde el gerente debe actuar con inteligencia y no imponer sus ideas, por el contrario el conocimiento del personal le ayuda a generar respeto, confianza y admiración, logrando incentivar en ellos un mayor desempeño persuadiendo poco a poco aquello que quiero lograr.

Para lo anterior es necesario conocer las características sobresalientes de cada uno de los empleados, incluirlos en las decisiones para el equipo, conocer sus opiniones y darles participación en la estructuración de las medidas a tomar. Con este básico conocimiento puede el gerente determinar con firmeza a quien le delego funciones teniendo la certeza que las recibirá con agrado, logrando el fin deseado. Como gestores es importante encontrar el potencial de cada integrante y potencializarlo pues solo así se logrará que el desempeño sea óptimo.

5.1 Inducción y capacitación

Es común que las compañías envíen sus nuevos empleados a diversas capacitaciones en donde se espera que conozcan lo básico de la compañía, pero muy pocas deciden invertir tiempo en la capacitación del cargo y de la responsabilidad que se le entrega a este nuevo individuo. Como empresa se debe invertir en la capacitación de los empleados sin pensar en esto como un gasto, es importante reconocer que el conocimiento genera empoderamiento en los cargos y esto a su vez eficacia en las labores diarias, cumpliendo los objetivos y las tareas a desempeñar en el puesto de trabajo. Es ideal dedicarle un poco más de tiempo al nuevo personal y explicarle lo que la compañía espera de él, lo que su líder espera de él, lo que los clientes esperan de él.

No es adecuado que los gerentes pretendan que los empleados con poco tiempo y poca información hagan un excelente trabajo. De cierta forma la compañía es responsable del desempeño de los empleados, pues su

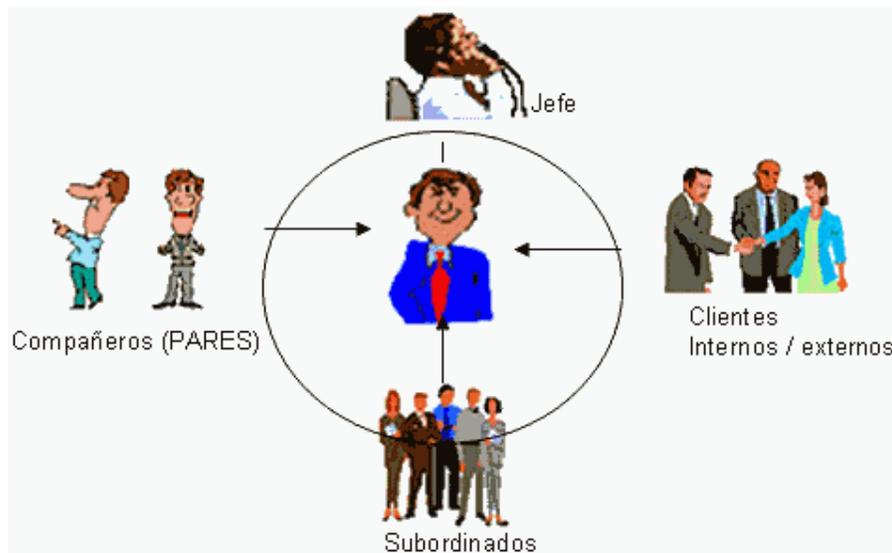
aprendizaje depende de las herramientas entregadas. No es correcto imponer un buen desempeño cuando el gerente no entrega una buena capacitación teniendo claro que desde este punto delego a los subordinados la responsabilidad de sus cargos y el compromiso al desarrollar sus tareas.

Existen algunos consejos prácticos al momento de facultar a los empleados:

- Es importante que los gestores conozcan la información que se les suministra en la capacitación a los empleados pues sólo con esta podrán exigir.
- El gerente debe asegurarse en qué momento termina la capacitación general y empieza la específica del puesto, asegurándose que no existan lagunas.
- Es significativo al momento de capacitar precisar no sólo los retos y compromisos que se deben cumplir, los beneficios y oportunidades que el empleado obtiene al desarrollar de manera eficaz su trabajo es clave para el buen desempeño.
- Y por ultimo pero no dejando de ser importante el asesorarse que la capacitación fue la adecuada hace parte del seguimiento del gerente y es aquí donde la creatividad debe jugar un papel importante, para inducir al empleado a que pregunte todo lo que no quedo claro en su lógica.

Es acertado que un gerente involucre sus empleados en la creación de nuevas normas, especialmente aquellas que van a regir sus labores. Cuando los trabajadores son activamente participes en el desarrollo de estas reglas no las sienten como impuestas de lo contrario ayudan al cumplimiento de las mismas, sintiendo que su ejemplo hace parte de estas nuevas medidas. Totalmente diferente

5.2 La Evaluación de desempeño



<http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento2.shtml> // DIANA GLORIA LAVANDA REATEGUI // Estudiante de administración en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega// Peru 2005

Después de tener claro que los empleados son el principal activo dentro de la organización, es importante precisar que estos deben ser competitivos y dispuestos al cambio. Es por esto que las empresas han decidido utilizar un sistema de evaluación que valore el rendimiento y desempeño de sus trabajadores, utilizando sus resultados, para detectar falencias como desaprovechamiento de potenciales, falta de motivación o falta de capacitación y a su vez asignación de incentivos, incrementos salariales o ascensos.

El desarrollo a conciencia de esta herramienta permite generar beneficios para los empleados, los jefes y las empresas. La evaluación de desempeño le permite al individuo conocer las expectativas que el gerente tiene para con él, participar en la estrategia de su superior para mejorar su desempeño le da la oportunidad de realizar su autoevaluación para su autodesarrollo. Para los dirigentes y la compañía, esta metodología les permite evaluar el desempeño de sus colaboradores y tomar decisiones a tiempo de perfeccionamiento y promociones para sus empleados.

La realización de evaluaciones de desempeño se convierte en una estrategia clave de los gerentes, puesto que esta les permite estar más cerca de los empleados, conocer las virtudes, debilidades y fortalezas. Su realización periódica y justa aportará fuerza y eficiencia a los equipos de trabajo.

CONCLUSIONES

Los buenos líderes se hacen; su liderazgo se refleja en la confianza que generen en los subalternos y la capacidad que tengan para dar solución a los problemas, socializando con los empleados los temas para el desarrollo de los objetivos y obteniendo por medio de opiniones las estrategias más acertada para la gestión empresarial.

Una de las formas para mantener el liderazgo es la buena comunicación del líder con los subalternos, las charlas periódicas con los empleados le permiten mantener el conocimiento y el control de las situaciones.

Aceptar las debilidades permite evitar conflictos siendo conscientes que la solución de los problemas al interior de la compañía no se centra en buscar culpables, al contrario buscar la solución para dicho problema y establecer estrategias de prevención para evitar incurrir en el mismo error, fortalecen la capacidad del trabajo en equipo. Es sabio que los gerentes reconozcan cuando se equivocan, es una virtud de los líderes, reconocer las faltas.

Los buenos líderes prestan atención a cualquier detalle de los equipos y toman decisiones a tiempo, mantienen un equilibrio emocional y lo transmiten a sus empleados. Trasmiten conocimiento a los equipos y proporciona espacios para la adecuada capacitación.

Es preciso mencionar que los gerentes líderes son buenos oyentes, aprecian lo que los demás dicen, el líder se caracteriza por saber escuchar; la recopilación de diferentes puntos de vista le permite tomar buenas decisiones, la buena comunicación fortalece el desempeño de los funcionarios.

Delegar es hacer responsables de una función a los subalternos, un gerente debe delegar a la persona indicada y confiar en el grupo de trabajo, esto reduce el tiempo de una tarea y permite al Gerente dedicarse a actividades de control.

Un gerente líder, genera confianza, respeto, organización, tiene habilidad de tomar decisiones, manejar una buena actitud, conocer a fondo la serie de actividades que sus empleados manejan, está enterado de todos los acontecimientos tanto de la empresa como del área manejada. Así mismo es un ser con calidades humanas, brindar un buen trato a los empleados, ganándose el respeto y la admiración.

Todas las anteriores cualidades mencionadas son la herramienta que convierte un gerente en un buen líder, permitiéndole crecer personal y profesionalmente.

GLOSARIO

AUTORIDAD: Atributo o potestad que logra alguien de impartir órdenes; alguien que obtiene poderes o facultades sobre un grupo de personas.

COGNICIÓN: Es la capacidad de razonar o capacidad mental, actuando dentro de los marcos del pensamiento, la memoria, la imaginación y la voluntad.

DECLIBE: Decadencia, pérdida de importancia progresiva de una cosa. Debilitamiento de un individuo.

DELEGAR: Ceder una persona u organismo un poder, una función o una responsabilidad a otra persona para que los ejerza en su lugar.

EMOCIONES: Son reacciones psicofisiológicas que representan modos de adaptación a ciertos estímulos del hombre cuando ve algo o una persona importante para ellos. Psicológicamente, las emociones alteran la atención.

INTELIGENCIA EMOCIONAL: Es la capacidad para reconocer sentimientos en sí mismo y en otros, siendo hábil para gerenciarlos al trabajar con otros. La capacidad para controlar impulsos y estados emocionales pensando antes de actuar.

LIDERAZGO: Es la capacidad de inspirar y guiar a individuos o grupos. El líder empresarial, se diferencia de un gerente normal por su estrategia, visión a largo plazo y trabajo con la gente.

PARADIGMA: Conjunto de creencias que permiten ver y comprender la realidad de determinada manera.

RETROALIMENTACION: O (feed-back) es el proceso en virtud el cual al realizar una acción, con el fin de alcanzar un determinado objetivo, se realimenta las acciones previas de modo que las acciones sucesivas tendrán presente el resultado de aquellas acciones pasadas.

BIBLIOGRAFIA

McCarthy, John (1979). **Porque Fracasan Los Gerentes Y Que Hacer Para Remediarlo**. México: McGraw-Hill Publications Company.

Kottak, C. Ph. (1996). **La Cultura, Antropología, una exploración de la diversidad humana**. México: McGraw Hill.

Goleman, Daniel (2004). **Artículo “¿Que hace a un líder?”** Publicado por la revista Harvard Business Review. Está indicado: Reimpresión r0401h-e.

Rober P. Mai, McAdams. Jerry (1996). **Alianzas de Aprendizaje Organizacional**. México: Panorama Editorial.

Dimension Empresarial (2011). **Causas de éxito y fracaso en el proceso de emprendimiento**.

Disponible en:

<http://www.dimensionempresarial.com/26/causas-de-exito-y-fracaso/>

Yukl, Gary (2008). **Liderazgo en las Organizaciones**. 1ra. Edición. España: Pearson Prentice Hall.

Adair, John (2007). **No jefes sino líderes**. 2ª edición. España: FC Editorial.

http://www.revistalideres.ec/rrhh/VALE-UTIL-INDISPENSABLE_0_752324799.html -- trabajador indispensable. Consultado el 05 de Junio de 2003.

<http://lenguadehermes.blogspot.com/2009/11/el-mensaje-y-la-forma-de-transmitirlo.html> // Maria Fernanda Gómez, Nahel Tubbeh y Jaime Olaechea/29 noviembre, 2009. Consultado el 23 de abril de 2003.

<http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento2.shtml> // DIANA GLORIA LAVANDA REATEGUI // Estudiante de administración en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega// Peru 2005. Consultado el 03 de Julio de 2013.