

LAS CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER EN LA EMPRESA MODERNA
Seminario de Grado

SANDRA MOTTA RUIZ

DOCENTE:
MIGUEL GARCIA



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

2014

Las Características del Líder en la Empresa Moderna

Hoy en día las organizaciones tienen un nuevo enfoque que se da por la globalización, nuevas tecnologías, auge de nuevas tendencias de administración y gestión enfocada a la optimización de procesos, a la eficiencia y a la maximización de utilidades; sólo así, las empresas podrán ser competitivas y mantenerse en el tiempo. Por tal razón, las empresas modernas están enfocando sus esfuerzos en desarrollar y vincular líderes que le permitan ser la clave para lograr sus objetivos y metas, siendo éste un factor estratégico para lograr una gestión con éxito.

La importancia de los líderes y su estilo de liderazgo en la empresa moderna es un factor decisivo, ya que en un mundo tan ágil y cambiante, sólo sobreviven las empresas competitivas que pueden adaptarse a los cambios con rapidez, pero de una forma eficiente y asertiva. Definitivamente, la persona líder tiene gran importancia en la organización ya que genera valor agregado a ella y hace que el grupo de trabajo este alineado para conseguir los objetivos estratégicos de la empresa. “Las organizaciones dependen, para crecer y perdurar del liderazgo de sus dirigentes y esto es válido para las que tienen fines de lucro y las que no. Ya que las organizaciones dependen del líder, necesitamos ver qué aspectos de éste son importantes. Un buen líder debe reunir cuatro condiciones; compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal” (Noriega, 2008)

Ahora, después de tener claridad sobre la importancia de los líderes en las organizaciones, lo que hay que determinar es cómo debe ser ese líder, cuáles son esas características que deben tener y que pueden ser el factor diferenciador

entre el éxito o fracaso de una empresa de hoy en día, en una empresa moderna y que será el objetivo del presente ensayo.

Para lograr establecer esas competencias claves que deben tener los dirigentes de las empresas modernas que llevan a una buena gestión, es necesario conocer sobre algunos fundamentos que ayuden a inferir cuales pueden ser, para ello es necesario tener claros algunos conceptos sobre la empresa moderna y su significado, el enfoque actual de las organizaciones, al igual que todo lo que puede ser relevante al un líder y el liderazgo, las definiciones que nos ayuden a clarificar el tema, las características y valores que debe tener un líder, los estilos de liderazgo e incluso determinar esos errores comunes en los que no debe caer un dirigente.

Para empezar, hay que definir que es una organización para así llegar a comprender lo que nos compete, que caracteriza a una empresa moderna y que la diferencia de cualquier otra organización. “Las organizaciones son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas.” (Descubriendo Organizaciones, 2013). Es de aclarar que la parte fundamental de las empresas son los empleados, es gracias a ellos, que se llega a la productividad y posicionamiento deseados.

Las organizaciones son organismos vivos que han evolucionado, se han transformado en lo social, administrativo, político y tecnológico. Debido a la globalización, los grandes avances tecnológicos y a las tecnologías de información hemos llegado a lo que hoy en día llamamos “empresas modernas”, que se caracterizan por llegar a cualquier mercado, ser más competitivas, ofrecer servicios y productos con mayor calidad, utilizan alta tecnología, implementan herramientas de gestión modernas y están enfocadas a la optimización de los

costos. Esto lleva a que el factor diferenciador y su ventaja competitiva este centrado en su recurso humano, de ahí la importancia de que este bien gestionado y dirigido.

En las organizaciones modernas ya es un imperativo contar con dirigentes que sean innovadores, creativos, con visión, que solucionen de forma asertiva la problemática que se les presenta diariamente, que tengan buenas relaciones interpersonales, alto grado en las competencias de habilidad gerencial, en constante desarrollo profesional y que su comportamiento sea ejemplo para los demás, basado en valores y principios, en otras palabras con gran capacidad de liderazgo.

Las organizaciones están compuestas de una estructura interna de acuerdo a una relación de autoridad o jerarquía, es decir existe una función directiva que pretende alcanzar el logro de unos objetivos, rentabilidad y beneficios empresariales, basado en unas políticas, valores y cultura organizacional.

La empresa moderna posee dos características esenciales, una que consta de muchas unidades de operación distintas y otra, que la dirige una jerarquía de ejecutivos asalariados. Cada unidad puede funcionar como una empresa independiente, con sus propios objetivos, actividades, indicadores y dentro de cada unidad, su propia jerarquía. La sinergia entre estas unidades es la que convierte a la organización como un todo y contribuye al logro de los objetivos corporativos. Las actividades de estas unidades y las transacciones entre ellas son llevadas a cabo por los empleados, a través de una jerarquía de mandos medios y altos directivos para controlar y coordinar el trabajo de las unidades que tienen a su cargo. Esos ejecutivos constituyen una clase de hombres de negocios completamente nueva con una serie de competencias que las permiten gestionar exitosamente. Ahora, las empresas modernas tienen una serie de aspectos que las singularizan, no debe ser ajena a la transformación cultural, debe tener en

cuenta la opinión pública y los lineamientos de la sociedad, por tanto, toda organización debe estar fundamentada en valores y principios de convivencia que busquen el desarrollo de las personas, ser un medio para mejorar la calidad de vida, contribuir al desarrollo de la comunidad y estar en convivencia con el medio ambiente. Hay cuatro aspectos que debe contemplar una empresa moderna: el primero, calidad de vida en la empresa, para que cada uno de los empleados pueda desarrollarse personal, social y profesionalmente; por tanto, la empresa debe trabajar por tomar acciones que permitan tener un ambiente de trabajo seguro y próspero. Segundo, la empresa debe trabajar por el cuidado y preservación del medio ambiente, esto se refiere a las acciones y proyectos, que se establecen con el propósito de proteger el entorno ambiental, fomentar el reciclaje, disminuir los desperdicios, en resumen, salvaguardar el medio ambiente. El tercer aspecto es: la ética y gobernabilidad empresarial, que son las acciones y proyectos, que fomentan la transparencia y previenen la corrupción, para lo cual debe tomar las medidas en cuanto a comportamientos éticos de sus funcionarios y manejo de conflictos y como cuarto aspecto se tiene, la vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo, que son las acciones y proyectos que parten del compromiso de desarrollo que la empresa tiene con su comunidad.

Después de tener clara la definición y los aspectos importantes de una empresa moderna, es necesario puntualizar en dos términos, líder y liderazgo que permitirán finalmente llegar a clarificar las características claves de sus líderes.

Liderazgo es un término que cada vez escuchamos con mayor frecuencia a nivel social, familiar o empresarial pero no es solo una palabra, sino un compendio de virtudes, valores y características que se recopilan en un solo concepto "El Líder". Son innumerables los escritores que han intentado definir acertadamente a la persona que es líder, Según Ada Tuleja, lo define como "la persona capaz de influir sobre los demás, obteniendo su seguimiento, motivación y disposición" (Tuleja, 2002); otra definición es "El líder es aquella persona que es capaz de

influir en los demás” (Liderazgo y Mercadeo, 2006). Un líder es según D. Biosca, (Biosca, 1994): “guía, jefe, cabeza, conductor, dirigente de un bando, comunidad o sector humano.” B. Raven, y J. Rubin, (Raven, 1985) define el líder como "alguien que ocupa una posición en un grupo, influencia a los otros de acuerdo con las expectativas de rol para esa posición, y que coordina y dirige al grupo para mantener su integridad y alcanzar sus metas". En resumen los líderes se caracterizan por sobresalir, ser más ingeniosos, carismáticos, tienen mejor criterio, toman mejores decisiones y tienen mayor control en momentos de crisis, son seguros de sí mismos.

No es necesario que el líder conozca al detalle todos los temas, pero si debe ser una persona íntegra, que sea ejemplo para sus colaboradores y que tenga una formación integral que continuamente este desarrollando. Sólo así podrá ser generador de ideas y tener la habilidad de ir adelante ante los retos a los que se enfrente tomando medidas oportunas que le permita salir triunfante, tanto él como su organización. Esta capacidad estratégica es percibida por su equipo de trabajo, las personas que le rodean, de tal forma que lo vean como un colaborador más, que orienta, escucha, les genera seguridad, confianza, los apoya y ayude en el logro de sus metas.

Siguiendo con nuestro siguiente término, liderazgo, existe una gran cantidad de definiciones y teoría acerca de liderazgo, según la enciclopedia libre (wikipedia, 2012) liderazgo se define como el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la

organización). De acuerdo al conocido libro El arte de la guerra (Tzu, 2004), describe “El liderazgo es una cuestión de inteligencia, honradez, humanidad, coraje y disciplina...”

El liderazgo moderno, no es individual sino que es un liderazgo colectivo, de tal forma que todas las personas que componen la empresa, trabajadores, niveles medios, directivos, accionistas son corresponsables de las actuaciones de la organización. De acuerdo a ese liderazgo moderno, entonces, se requiere de un nuevo tipo de líder, capaz de pensar analíticamente, que trasmita claramente sus ideas y posición, con una acertada toma de decisión, que no provenga del autoritarismo sino de acuerdo al consenso colectivo.

De acuerdo a Jonny Martínez en su libro Liderazgo (Martinez) un líder debe desarrollar algunas características especiales: la misión personal, esto es , saber a dónde va, que cosas lo mueven, los principios que lo guían, los roles en los diferentes aspectos de su vida, el pensamiento sistémico para comprender y manejar la complejidad de los diferentes sistemas que lo rodean y la interrelación entre sus elementos, el razonamiento estratégico con que tomará decisiones, estar abierto al cambio, la responsabilidad por los resultados, el desarrollo de los otros, delegando suficiente responsabilidad y autoridad para que tengan un profundo sentido de compromiso, participación, creatividad e innovación, la comunicación y la Influencia en los demás.

Las anteriores características mencionadas, son solo unas de las muchas que debe tener un buen líder, quien debe ser un excelente comunicador, tener carisma, orientado al objetivo, el que potencia el desarrollo personal de sus colaboradores, fomenta la responsabilidad, el trabajo en equipo , estratégico y con visión. “Los líderes efectivos deben conocer a su personal lo suficientemente para dar respuestas apropiadas a las demandas que las habilidades cambiantes de sus colaboradores exigen en todo momento. El líder debe recordar que los seguidores

como individuos y como grupo desarrollan sus propios patrones de conducta y formas de operar (normas, costumbres, hábitos), puede que con frecuencia el líder tenga que comportarse de modo diferente con cada uno de sus hombres, porque están en diferentes niveles de madurez.” (Noriega, 2008).

Los líderes efectivos en las organizaciones de hoy en día deben ser un compendio de virtudes y habilidades, deben conocer a sus colaboradores y tener la capacidad de tomar acciones y decisiones en pro de los objetivos a cumplir y hacer que cada miembro de la organización trabaje integrado, en equipo, para asegurar que la empresa sea competitiva y perdure. “El líder debe tener un carácter unificador, ser aliado de los buenos para mejorar el proceso de liderazgo y aumentar la producción, ser también aliado de los contrarios para poder manejar los conflictos; y es necesario saber que siempre en una organización hay tomadores de decisiones o sea mini líderes capaces de conducir a una parte del grupo al desorden y desestabilizar el funcionamiento del mismo, pues el líder debe buscar forma de identificarles y formar alianza con ellos. Hay que buscar siempre la manera de direccionar los objetivos del grupo y aproximar los objetivos de los componentes hacia al objetivo general; así se sentirán como parte del todo y contribuirán al logro de los objetivos, logrando así los suyos particulares.” (Mometolo, 2012)

Un buen compendio de las habilidades que debe tener un líder en la empresa moderna y que le permiten responder y ajustarse a las nuevas realidades, se describen en la nota periodística de Portafolio “Las nuevas tendencias de la gerencia Moderna” (Schlesinger, 2014) :

“En la actualidad, con apertura económica, la internacionalización y la globalización, ninguna empresa, pequeña, mediana o grande, puede continuar con unas normas, directrices o métodos administrativos que, si bien es cierto que

fueron efectivos en décadas pasadas, hoy no se identifican ni responden a los desafíos del comportamiento económico del mundo.

La gerencia empresarial necesita ejercerse con un criterio global, siguiendo los conceptos modernos de productividad, competitividad e innovación. Además, incluyendo en su gestión administrativa las tecnologías de 'punta', las cuales se modifican y se amplían a ritmos casi increíbles.

Adaptar las empresas a esos nuevos conceptos y conocimientos, implica llevar a cabo una gerencia que incluya y practique las tendencias que recomienda el ex presidente de la General Electric, el mundialmente reconocido como el mejor ejecutivo, Jack Wells.

Él aconseja a quien va a gerenciar o gerencia una empresa, dirigirla considerando lo siguiente:

- a) Una visión global con actuación local;
- b) el empoderamiento para los ejecutivos que tienen poder decisorio;
- c) el outsourcing, para aprovechar adecuadamente los conocimientos y las experiencias de quienes tienen buen éxito en sus gestiones;
- d) el liderazgo, como una cualidad inherente y fundamental para gerenciar una empresa, y
- e) darle a la empresa una estructura administrativa plana, para cambiarle su antigua estructura piramidal, que tiende a resaltar la connotación jerárquica, más que las responsabilidades.

Todo lo anterior puede considerarse como las nuevas tendencias de la gerencia empresarial. Y a ellas valdría la pena adicionarles otra que no debe marginarse: la educación y capacitación continuas.

Los gerentes y sus colaboradores necesitan estar actualizados en los conocimientos que se refieren a su desempeño cotidiano. De otra manera les es imposible responder eficazmente a los cambios importantes, diarios y espectaculares que vive la sociedad actual.

Adicionalmente, es necesario considerar como tendencia actual a la responsabilidad social empresarial. Ninguna gestión gerencial debe sustraerse de esa obligación no sólo por el papel que la empresa tiene en la sociedad, sino porque altos porcentajes de familias e instituciones requieren de la solidaridad del más favorecido.

La gerencia empresarial ya no está limitada por las fronteras de las naciones: ya no existen fronteras teóricamente. Existen muchas oportunidades de globalización y el mundo se ha convertido en una 'aldea global'. No obstante, aunque este proceso cuenta con una mayoría de simpatizantes, la globalización promueve polémicas.

De allí que los gerentes de organizaciones de todos los tamaños tengan que enfrentar las dificultades de operar en un mercado global. Es algo que es necesario aceptarlo, porque es una tendencia universal frente a la cual todos los gerentes tienen que adoptar su gestión.

El mundo que rodea a las empresas y a sus gerentes está en constante cambio y es cada vez más complejo y competitivo. Eso es algo que un gerente de hoy no puede olvidar. Actualmente, las empresas deben estar al tanto de la competencia

frente a los clientes (razón de ser de cualquier negocio), y conocer a fondo sus proveedores, cuyo desempeño puede llegar a ser crítico para el buen éxito.

Todo esto obliga a los gerentes a estar atentos y vigilar las tendencias de la economía, el comportamiento de las instituciones y lógicamente, el desarrollo tecnológico. Hoy, las mayores amenazas y las oportunidades se encuentran fuera y no dentro de las oficinas. Los mercados son más amplios y la competencia más intensa. La inequitativa distribución de la riqueza y el ingreso amplía la brecha entre los países desarrollados y en desarrollo.

Se presentan grandes cambios en el mercado laboral: más flexibilidad en la legislación y menos importancia de los sindicatos. Tendrán más valor las destrezas gerenciales y la experiencia, que la acumulación de conocimientos formales. El talento humano será el más valioso patrimonio empresarial y la tecnología marcará los puntos a la calidad. La innovación será el arma más poderosa del futuro inmediato. Todas estas afirmaciones constituyen el gran desafío para un gerente moderno.

Por otra parte, la solidaridad y el bien común tendrán que ser un objetivo corporativo y la protección a la biodiversidad y al medio ambiente, una preocupación común para todas las empresas y sus administradores. Los gerentes de hoy necesitan contribuir a la elevación de los patrones o estándares éticos, aunque se reconozca que la gran mayoría de los gerentes actúan éticamente.

Otra tendencia de la gerencia moderna se refiere al espíritu emprendedor o emprendimiento. Un verdadero y completo gerente tiene que poseer y manifestar con hechos (innovación y creatividad), que se desempeña con esa cualidad, que no la margina, toda vez que está consciente de que el espíritu emprendedor contribuye al crecimiento y un gerente emprendedor debe perseguirlo, no debe

contentarse con una empresa pequeña; aspirar a que ella crezca y por eso deben trabajar tozudamente en aras de ese crecimiento.

Finalmente, es necesario seguir y atender las nuevas tendencias de la gerencia; de lo contrario, las empresas renuentes a hacerlo estarán condenadas al fracaso. Los métodos, el comportamiento y los conceptos de hace cuarenta o cincuenta años, ya hacen parte de la historia de la administración. El gerente autoritario, "sabelotodo", la "vaca sagrada", deben recordarse como ejemplo de lo que no debe ser hoy la manera de gerenciar una empresa. Afortunadamente, una proporción considerable de empresas colombianas está atendiendo esas tendencias modernas."

De este artículo se desprenden varias competencias que son muy importantes para nuestros líderes, como son la solidaridad, enfoque de protección a la biodiversidad, compromiso con el medio ambiente y responsabilidad social, las cuales no se pueden dejar de lado ya que se aplican a las organizaciones actuales y hacen parte del enfoque que se está dando hacia generación de valor social, ambiental y económico. La tendencia organizacional hoy en día, es alinear e integrar los objetivos estratégicos de las compañías con las iniciativas sociales. Esta responsabilidad social permite que la empresa se fortalezca y se refleje en la lealtad de los clientes. De ahí que la conciencia social del líder permite que se implementen estrategias enfocadas a lograr el cumplimiento de estos objetivos redundando en beneficio para la compañía monetarios y a nivel de imagen corporativa.

Adicional, en el artículo de portafolio vale la pena enunciar otras competencias de gran importancia que deben hacer parte de esa lista de características claves que debe tener un líder como son: tener visión global, en donde el dirigente debe comprender y estar al tanto de la dinámica en las diferentes áreas, del entorno y cómo se puede afectar su actividad y la de su equipo de trabajo. Los líderes deben

tener una visión completa del negocio, sólo así podrán orquestar de forma eficiente cada uno de sus recursos y lograr el cumplimiento de sus objetivos.

Otra característica para resaltar es el empoderamiento, este es un concepto administrativo que busca delegar poder y autoridad a los colaboradores que les permita participar activamente de la toma de decisiones. Esto se ve reflejado en cambios significativos a nivel organizacional ya que generan motivación, gestión del conocimiento y aprendizaje, equipos de trabajo eficientes y mejora en la comunicación que es un aspecto fundamental para el rendimiento.

De otra parte se debe saber cuáles son los retos de las empresas modernas y de acuerdo a esto alinear las competencias que deben tener sus líderes para lograr ayudar a cumplir estos retos. Según Cesar Camisón en su libro *El modelo de empresa del siglo XXI*, estos son los fines de la empresa moderna (Camisón, 2008):

“El Estudio Delphi ha trazado las coordenadas hacia las que debería navegar la empresa del siglo XXI, que se han plasmado en una agenda de temas esenciales difícilmente prescindibles (si se quiere garantizar la supervivencia y el crecimiento de la compañía), entre los que cabe remarcar las siguientes notas a modo de decálogo:

1. Desarrollar la capacidad de adaptación de la empresa a todos estos nuevos y los que puedan suceder, a través de la implantación de sistemas y estructuras flexibles. Para ello, es esencial potenciar las competencias prospectivas de la dirección, que en el caso de la empresa están especialmente desguarnecidas a causa de su deficiente percepción de muchos desafíos que tiene planteados, en especial de aquellos referidos a la responsabilidad social de la empresa y la ética en los negocios.

2. Crear modelos de negocio abiertos, competitivos, creativos e innovadores que exploren los límites de lo que una empresa gestionada por valores puede alcanzar, y transformando los problemas en oportunidades. Por ejemplo, enfocándose a segmentos de mercado en eclosión (demanda de productos verdes o socialmente responsables, productos que respondan a necesidades sociales, negocios que contribuyan al ahorro energético y a la ecoeficiencia, productos para los consumidores situados en la base de la pirámide que suelen ser colectivos desfavorecidos, etc.).

3. Trabajar con clientes, proveedores y competidores para el desarrollo de estrategias conjuntas y compartidas para beneficio mutuo, rehuendo comportamientos oportunistas y rentas fáciles a corto plazo que suelen castigar la cuenta de resultados a largo plazo.

4. Explorar nuevas oportunidades para aumentar la eficiencia de la empresa, que no sean a costa del capital humano, sino aprovechando sus potencialidades e introduciendo innovaciones que mejoren la organización del trabajo, para lo que se precisa crear entornos de trabajo humanos y atractivos para el personal con talento.

5. Desarrollar el capital intelectual y la dotación de intangibles de la empresa, diseño, marca, reputación, calidad), maximizando la captación de la inteligencia y la experiencia de las personas, y distribuyéndola por la organización en aras a apalancar el aprendizaje y la innovación.

6. Buscar activamente nuevas estrategias que permitan maximizar la función de creación de riqueza, así como los medios para distribuirla con el máximo apoyo y consenso social, manteniendo el contrato fiduciario con la propiedad, el contrato social y el contrato con la naturaleza que le darán la máxima legitimidad.

7. Fomentar el comportamiento ético de todos los miembros de la organización (Incluyendo la exclusión de cualquier conducta discriminatoria, represiva o lesiva de derechos humanos), así como la colaboración de la empresa asumiendo responsabilidades en materia social y medioambiental hasta donde sus competencias alcancen, pero sin que dicho compromiso interfiera seriamente en su capacidad para realizar su principal misión.

8. Construir estrategias para comprender, medir y comunicar el impacto que las acciones de comportamientos responsables, comprometidos y sostenibles tienen sobre la creación de valor de la empresa.

9. Construir una perspectiva de resultados a largo plazo para los inversores y los mercados de capitales, en el marco de un modelo de gobierno corporativo que asegure la participación de todos los accionistas.

10. Potenciar las competencias directivas y organizativas, introduciendo todas aquellas innovaciones y sistemas de gestión (como los estándares certificables, memorias de sostenibilidad o códigos éticos) que ayuden a la empresa en dar respuesta competente a todos los retos anteriores”

Esto nos lleva a que las empresas modernas buscan estrategias que les permita, más allá de obtener capital monetario y rentabilidad, es obtener capital intelectual y la dotación de intangibles de la empresa, como diseño, marca, reputación y calidad. Buscan posicionamiento de imagen corporativa alineándose con responsabilidad social y trabajando con innovación y nuevas herramientas de gestión. Los líderes que pertenezcan a éstas empresas deben estar alineados para permitir el logro de los retos propuestos por las organizaciones.

Hasta el momento se ha enumerado una gran cantidad de características y competencias que debe tener un líder, pero también se debe ver la otra cara de la moneda, esto es, se debe tener claridad sobre los aspectos negativos o errores en los que con mayor frecuencia caen los líderes, esto con el fin de evitarlos:

Para iniciar, se debe comprender que una característica especial de los líderes es su falta de conformidad, siempre exigen y buscan ese valor agregado. Esto puede ocasionar rechazo en el equipo de trabajo, ya que nunca está satisfecho con las labores realizadas por sus colaboradores y puede exigir algo más que se hubiera podido hacer. El resultado es la desmotivación y reacciones negativas por parte de los empleados.

A los líderes les gusta dar instrucciones no que les den, generalmente tienen problema con la autoridad, por tanto puede caer en la tentación de controlar y no permitir que le controlen. Esto conlleva a que los líderes no son adaptables, generalmente los cambios se dan por ellos, ya que son los creativos e innovadores, a veces, no son abiertos al cambio si viene de los demás. Eso sin contar, que se le da mayor prioridad e importancia a sus ideas y estrategias, dejando de lado las que otros puedan dar.

Otro aspecto negativo de los líderes es que por naturaleza son manipuladores, esto es, debido a que en el afán de cumplimiento de sus objetivos y de su capacidad de persuasión e influencia, pueden llegar a limitar los aportes de los que le rodean e imponer su realidad.

Otro gran error en el que caen los líderes es creer que todos los empleados son iguales, delegar funciones de forma global, para esto el líder debe tener clara las fortalezas y puntos de mejora de sus colaboradores y entregar tareas de acuerdo al nivel de madurez de los empleados para realizarlas.

En conclusión, la globalización, la tecnología y la continua evolución de las empresas ha cambiado el enfoque gerencial de las organizaciones y es por ello que exigen a sus directivos habilidades y características que le permitan enfrentar estos nuevos retos. De acuerdo a lo visto, los líderes deben tener una serie de competencias y habilidades que le permita avanzar en la misma medida, con base en la comunicación, estrategia, planeación, asertividad, agilidad en la toma de decisiones, que se preocupe por su equipo de trabajo y continuamente este realizando seguimiento a sus metas y objetivos, pero sin dejar el lado el bienestar colectivo y el ejemplo motivador que representa para los demás, por tanto sus acciones siempre deben estar regidas por valores y principios.

El mundo que rodea a las empresas modernas y a sus gerentes está en constante cambio y es cada vez más complejo y competitivo, es por esto que para las empresas tanto en su organización, desafíos y estrategias es una necesidad creciente creer en los empleados como una ventaja competitiva, ya que ellos pasan a ser un recurso crítico diferenciador, por tanto el líder y sus gestión se vuelven un eje importante para las empresas modernas, entonces, saber exactamente cuáles son esas competencias con la que deben contar los líderes para lograr la expectativa empresarial es un factor crítico de éxito.

El talento humano es el más valioso patrimonio en la empresa moderna y ese es el principal desafío para los líderes por tanto, después de entender la ecología de las organizaciones modernas y de lo que se espera de sus dirigentes podemos decir que las competencias claves de los líderes en las empresas modernas tienen que ver con tener una visión global, ser visionarios, emprendedores, fuertes en relaciones interpersonales y comunicación, todo esto alineado en valores y principios. Este compendio de competencias, son las que permitirán a los líderes desarrollar y aplicar todas las demás. Es importante aclarar, que es difícil saber con certeza cuáles competencias pueden ser más importantes que otras o cuáles pueden tener mayor relevancia para lograr el éxito en la empresa moderna, lo que

se puede razonar, es que las características que debe tener un líder en la empresa moderna, depende del líder y de la empresa, tanto de los objetivos estratégicos de la organización, de su cultura y su ecología empresarial, como establezcan las prioridades de gestión de los recursos y cómo sea la estrategia de desarrollo del recurso humano. Al igual, también tiene que ver el tipo de líder que hace parte de esa compañía y como se desenvuelva para lograr los objetivos propuestos, lo que si queda claro es que, de la gestión que realicen los líderes en las empresas modernas esta el factor diferenciador para que las organizaciones modernas sean competitivas y permanezcan en el tiempo.

BIBLIOGRAFIA

- Biosca, D. (1994). *100 soluciones para salir de la crisis*. Mexico: Educatur.
- Camisón, C. (2008). *El modelo de empresa del siglo XXI: Hacia una estrategia competitiva y sostenible*. Madrid: Ediciones Cinca.
- Descubriendo Organizaciones*. (04 de 02 de 2013). Obtenido de Las Organizaciones como parte de nuestra sociedad:
<http://descubriendoorganizaciones.bligoo.com.ar/content/view/6084808/Las-organizaciones.html>
- Liderazgo y Mercadeo. (2006). *¿Qué es un líder?* Obtenido de Liderazgo y Mercadeo.com: <http://www.liderazgoymercadeo.com>
- Martinez, J. (s.f.). *Liderazgo*. Obtenido de liderazgo y mercadeo.com:
<http://www.liderazgoymercadeo.com>
- Mometolo, A. (2012). *Un reto para los gerentes "El Liderazgo"*. Honolulu, Hawai: Atlantic International University.
- Noriega, M. G. (Diciembre de 2008). *Universidad Tecnología de Mixteca*. Obtenido de Temas de Ciencia y tecnología:
http://www.utm.mx/edi_antteriores/temas036/ENSAYO3-36.pdf
- Perez Brito, A. y. (2012). La competitividad empresarial y Liderazgo. *Revistas Unisalle: Gestion & Sociedad*, 5(2), 116-117.

Raven, H. y. (1985). *Psicología Social: Las personas en grupos*. New York: Continental.

Schlesinger, A. y. (26 de febrero de 2014). Las nuevas tendencias de la gerencia moderna. *Portafolio*.

Tuleja, A. L. (2002). *Liderazgo Emocional*. San Juan: Ediciones Puerto.

Tzu, S. (2004). *El Arte de la Guerra*. Buenos Aires.

wikipedia. (16 de Enero de 2012). Obtenido de Liderazgo:
<http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>