

LIDERAZGO

EDITH PATRICIA PINZÓN MATEUS



UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA

BOGOTÁ D.C. 2012

LIDERAZGO

EDITH PATRICIA PINZON MATEUS



Trabajo Presentado a la Doctora

FANETH SERRANO LEDESMA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA

BOGOTÁ D.C. 2012

INTRODUCCIÓN

El tema está referido a la importancia de comprender el liderazgo; lo que un buen líder debe ser, que saber y que hacer para poder liderar, en el contexto de hoy, basado en el libro LIDERES NO JEFES del autor Jhon Adair 1990, el cual está dividido en tres partes; en la primera parte, comprendemos la importancia del liderazgo, la cual efectivamente responde a las necesidades de las organizaciones en medio de los cambios y estrategias que apunten hacia el éxito; la segunda parte, está orientada a la formación de líderes, identifica y describe claramente, diez principios claves o etapas del desarrollo del liderazgo; la tercera parte, comprende los secretos del liderazgo moderno, destacando los dilemas e identificando los instrumentos del liderazgo sistémico y su aplicación.

El presente documento está dirigido a altos gerentes de todas las disciplinas, para que tengan una amplia visión del liderazgo estratégico, para hagan una nutrición profunda en cuanto a pautas, herramientas y la trascendencia en las organizaciones en medio del mundo de hoy.

La importancia del liderazgo radica en todas las épocas. Desde la historia de la humanidad a lo largo de todos los tiempos, ha sido escrita y protagonizada por LÍDERES, tanto positivos como adversos, y aun así la influencia de los primeros ha sido definitiva para el avance de la humanidad. Hoy más que nunca conscientes del mal que nos han producido aquellos que irracionalmente convencidos de poseer la verdad absoluta, nos han enfrascado en precipicios de

miedo, de odio entre hermanos, de desastres masivos, que han sometido y despellejado de sus bienes a pueblos enteros, así como líderes doctrinarios que han robado al ser humano de su bien más valioso; La Libertad.

La nueva era nos exige la creación de nuevos líderes, teniendo en cuenta que nos encontramos en una época de conocimientos, avances tecnológicos y sistemas de información, cada vez más sofisticados, razón por la cual cada día la sociedad y los empresarios demandan verdaderos líderes capaces de asumir los retos del mundo moderno, rompiendo paradigmas en el afán de alcanzar el éxito en el logro de los objetivos, conscientes de la labor de los líderes del pasado, comparando y viviendo intensamente el presente, con una nueva y refrescante visión de futuro se propongan como tarea existencial la construcción de un mundo más humano, sin fronteras sin discriminaciones y en orden a los principios valores y virtudes que nos hagan evolucionar a un escalón superior viviendo el bien, el conocimiento y la verdad.

Necesitamos hoy más que nunca una nueva generación de líderes positivos que produzcan resultados, y lo más importante inculquen valores éticos y morales que marquen el camino y el norte de dar y ayudar sin esperar nada a cambio, que sean capaces de unir grandes grupos en torno a una mesa para compartir en paz. Por ello invito a mis lectores a realizar un viaje por el océano del conocimiento en el campo de las pautas y herramientas necesarias, para guiar y orientar un equipo de trabajo hacia el éxito, no solo en el mundo empresarial, también en la parte más importante “***nuestra propia vida***”.

1. LIDERAZGO

El liderazgo está referido a la importancia que tiene hoy en día para las empresas, como parte fundamental tener a la cabeza de las organizaciones buenos líderes; líderes capaces de formar y conducir equipos y organizaciones de alto desempeño hacia el éxito y el logro de los objetivos.

El liderazgo en la dirección adecuada hace la diferencia, porque realmente importa y nos concierne a todos, por ello indago ¿Puede una persona mejorar notablemente su capacidad de liderazgo?, mediante un poco de reflexión extra y de práctica, formándose como un verdadero líder, para el bien que es lo que la sociedad está anhelando sin pretender ser el jefe que impone o da órdenes a su grupo de trabajo.

Según el libro "Lideres no Jefes, 1990", "Los líderes, deben poseer y ejemplificar las cualidades esperadas o requeridas en ese particular grupo de trabajo. El coraje físico, por ejemplo, puede que no lo convierta a uno en un líder militar, pero sin él es imposible serlo. El mismo principio puede aplicarse a todos los grupos ocupacionales ingenieros, contadores, académicos, enfermeras, políticos y gerentes".

De acuerdo al concepto del autor, el coraje y la convicción son cualidades relevantes para el desempeño de un verdadero líder, sin tener que ser necesariamente un líder militar, a título personal esta cualidad la considero notable si analizamos acontecimientos de nuestra historia, encabezados por hombres que luchaban por un ideal común, ejemplo: El Libertador Simón Bolívar, entre otros, quien se desempeñó como un gran idealista, con un gran poder de convicción centrado en la acción y toma de decisiones, sobre muchos pueblos que se

encontraban sometidos a un régimen, asumiendo un gran reto enmarcado de compromiso y deber aprovechando su conocimiento y tenacidad para lograr el objetivo común.

1.1 CUALIDADES DEL LIDERAZGO.

Según el autor, Gonzalo Retamal Moya, 2010, “Tal y como hemos definido, un líder es alguien que inspira, que toma decisiones que afectan a la empresa de manera positiva, y que puede reunir a un equipo dispar y conseguir que trabajen con una meta común. Pero si el hecho de ser gerente no le convierte en líder, Hay ciertas cualidades que son las marcas de calidad de los líderes: Integridad, Entusiasmo, Calidez, Serenidad, Rigidez con justicia ¿cuáles son esas cualidades que hacen destacar a los líderes? ”.

De acuerdo al enfoque del autor las cualidades mencionadas son condiciones que debe reunir un verdadero líder quien debe ser una persona muy competente en cuanto a cualidades a nivel personal y profesional, por ejemplo; la integridad es la confianza que una persona inspira por sus aptitudes y habilidades, siendo de vital importancia en todas las relaciones personales, aún más cuando se trabaja para formarse y proyectarse como un verdadero líder ante un equipo de trabajo.

Así mismo el entusiasmo desde mi punto de vista es el ánimo que el líder le agrega al desarrollo de sus ideas y proyectos con su equipo de trabajo, orientándolo siempre hacia la consecución de los objetivos primordiales, bajo la óptica de liderar cada tarea, no como jefe autoritario sino como un miembro más del equipo que dirige y proyecta las coordenadas de la misión.

La calidez como cualidad de un líder es la forma de la personalidad de un líder, que debe ser cálida y contagiar a los miembros del grupo de trabajo, cada vez a ser mejores en cada una de las labores desempeñadas colocando siempre ese toque único y personal que es el esfuerzo de la inteligencia para que las labores sean lo más eficientes posibles. La serenidad considerada como cualidad propia de un líder y reconocida por el historiador romano Tácito, cuando escribió "Razón y juicio sereno, cualidades especialmente propias de un líder".

Rigidez pero con justicia, es una combinación perfecta para un verdadero líder, teniendo en cuenta que al grupo de trabajo se le debe exigir metas y cumplimientos, dentro de un sistema adecuado de funciones y métodos para llevar a cabo el desarrollo de planes y programas establecidos al grupo de trabajo, que debe generar resultados a nivel empresarial; las ventas son una parte fundamental, así como las funciones administrativas.

Cada líder que uno conoce o acerca del cual investiga, a lo largo de la experiencia profesional que hasta la fecha se ha adquirido, resulta tener una o varias cualidades familiares de las cuales ya analizamos en una forma especial, o quizá una particularidad nunca antes notada. Es como apreciar las diferentes facetas de una piedra preciosa. De todos modos a pesar de lo apreciable que es, especialmente en el largo plazo, considero que el enfoque de cualidades no es el mejor punto de partida para desarrollar liderazgo desde la óptica de una persona normal que desarrolla una serie de funciones en cualquier campo de la vida profesional.

Según el profesor W.O. Jenkins 1993, En su estudio sobre el liderazgo y concluyó con una definición clásica del enfoque situacional: “El liderazgo es específico de la situación en particular que sea objeto de investigación. Quién llegue a ser líder de un grupo en particular, comprometido en una actividad en particular, y cuáles sean las características en el caso dado son una función de la situación específica...Hay grandes variaciones en las características de los individuos que llegan a ser líderes en situaciones similares, y divergencias a un mayores en la conducta de liderazgo en diferentes situaciones... El único factor común resulta ser que los líderes en un determinado campo necesitan y tienden a poseer una competencia o un conocimiento superior general o técnico, en esa área. La inteligencia general no parece ser la respuesta”.

Compartiendo la opinión del profesor W.O. Jenkins 1993, de modo personal considero que nos encontramos en una nueva era, “La era del conocimiento y el pensamiento”, donde cada vez la sociedad y los medios exigen mucho más...“El arte del saber”, en cada una de las disciplinas, por lo tanto la frase que cita “La autoridad mana de aquel que sabe”. Es decir se puede partir del punto de vista que no se debe tener un líder designado o elegido, simplemente dejar que la situación decida quién, debe ser la cabeza o el líder ante determinado problema o situación para ser resuelto según sea el caso presentado.

Normalmente los equipos de trabajo los conforman personas que son individuos únicos con características y personalidades únicas y distintivas, con potenciales para destacar y capacidades de percepción diferentes, las cuales resultan ser herramientas que pueden ser utilizadas de acuerdo a la necesidad, o según la labor a desempeñar por el equipo de trabajo, dirigido por un líder que debe tener en cuenta todos y cada uno de los aspectos de su equipo de trabajo, por ello debe distinguir a todos y cada uno de sus miembros, por sus capacidades y habilidades para desarrollar las tareas.

Según el profesor Jhon Wesley 2003, “Los grupos de trabajo comparten necesidades comunes dentro de los procesos normales de una organización, la necesidad de cumplir la tarea común, la necesidad de mantenerse unido como equipo de trabajo, las necesidades que cada individuo tiene en virtud de que es humano. En el interior de cada uno de los grupos hay una energía colectiva para realizar aquello por lo cual están ahí. El anhelo vehemente de acabar”

En común acuerdo con el autor, considero que un grupo de trabajo requiere de todos los cuidados posibles, desde el punto de vista organizacional, los líderes son los dirigentes del grupo, quienes marcan el camino correcto hacia el éxito en el logro de los objetivos, por lo tanto las decisiones que se tomen al interior de un equipo de trabajo deben ser el consenso de todas las opiniones de cada uno de los miembros del grupo, que interrelaciona por el objetivo propuesto en forma común. Es decir el líder debe asegurar que las fuerzas que contribuyen a la unión sean mayores que aquellas que propenden a la división o a la desintegración.

Según el artículo “Enfoques estratégicos de la administración de personal” Ramírez, R., J. L. Abreu 2008, “El recurso humano es uno de los factores más importantes en cualquier medio, por lo tanto se debe motivar e incentivar de tal forma que esto conlleve a cada miembro del grupo a desempeñarse mejor en el puesto de trabajo. Teniendo en cuenta que las personas buscan satisfacer las necesidades individuales, que al ser satisfechas cada vez resultan otras nuevas de acuerdo al estilo de vida de las personas, quienes buscan cada día mejorar la condición humana, por ello las personas cada vez se preocupan por su propio desarrollo y capacitación en cualquiera que sea su campo de acción, el arte del liderazgo es trabajar en ese proceso natural, en ningún momento en contra del mismo”

Una de las metas del ser humano desde tiempos remotos ha sido la autorrealización para el cambio del estilo de vida, aunque no resulte esta la única motivación, teniendo en cuenta que el Espíritu humano nos da el poder de

trascendernos a nosotros mismos, hasta el punto de lograr los ideales y propósitos que se proyecte a través de sus logros, encaminados en el afán de ser cada día mejor sobresaliendo en el medio en que se encuentre, bien sea es su desempeño laboral o familiar, de acuerdo al círculo en que las personas se relacionen, por ello el liderazgo toca y rescata esa fuerza de éxito que existe en nosotros, que en la mayoría de las veces no se explota, por el contrario las personas nos quedamos como dormidas a pesar de tanto potencial humano que tenemos.

Un verdadero líder debe centrar su labor en las tareas a lograr por ello debe desde el principio establecer con su equipo de trabajo los objetivos principales, planeando el plan a seguir, definiendo el camino y siguiendo las instrucciones para llegar a la meta, teniendo el horizonte claro en su mente y convenciendo a los miembros de su equipo de trabajo, del porque se procede de tal forma y no de otra, sin dejar a un lado los mecanismos de control, supervisión y seguimiento como herramientas básicas para el trabajo en proceso con energía para que los resultados se produzcan de la mejor forma, aplicando la medición de los resultados para su mejora continua.

Los indicadores de gestión permiten a los líderes, gerentes y personas en cabeza de las organizaciones medir la obtención de resultados y compararlos en determinados periodos, así mismo proyectar la organización a futuro y fijar las metas y objetivos que deben estar a cargo del líder, catalogado como la persona con la capacidad de orientar, dirigir y controlar todos y cada uno de los procesos en las diferentes áreas de la compañía, donde se producen las tareas y resultados producto del trabajo de todo un equipo experto.

1.2 FUNCIONES DEL LIDERAZGO

Identificar los principios claves o etapas del desarrollo del liderazgo influencia e interacción de estas variables como fundamento esencial en los individuos, los grupos y las organizaciones.

Según el autor Jhon Adair 1990, "Para poder lograr la tarea y mantener unido al grupo, tienen que desempeñarse ciertas funciones claves. Una función es lo que uno hace, a diferencia de una cualidad, la cual es la que uno es, Principales Funciones: Establecer los objetivos, Planear, Instruir, Controlar, Evaluar".

En el mismo sentido del autor, en esta nueva era de cambios, conocimiento, globalización e incertidumbre se ha destacado la indagación acerca de las funciones de un verdadero líder dentro de las empresas modernas que buscan tener líderes a la cabeza, esto no quiere decir que son características o comportamientos específicos de un líder, sino las circunstancias sobre las cuales el líder junto con el grupo de trabajo organiza, planea e instruye su personal por medio de actividades propias hacia el camino del éxito en la consecución de buenos resultados que proyecten la organización hacia nuevas ideas, nuevos modelos de negocio que hagan de una compañía la más competente del mercado.

Los líderes a mi criterio personal y profesional son una ganancia para las organizaciones, no por sus capacidades o características, se destacan es por las relaciones funcionales con individuos específicos en una situación

específica."Aunque todavía se cree que hay líderes natos, partir del estudio del liderazgo dentro de la perspectiva se fundamente la posición de que se pueden crear líderes, con solo reforzar aquellas habilidades de liderazgo necesarias para una organización o situación específica.

Considero que las personas son muy importantes en el desarrollo de labores organizacionales, donde cuentan todas las capacidades y potenciales de las personas para el desempeño de una función (conocimiento, experiencia, desempeño) entre otros, razón por la cual uno de los principales lemas de un verdadero líder, es el buen trato al personal, inculcando siempre la ética y los valores humanos, que hoy en día se han ido perdiendo por las circunstancias de la actual crisis de valores.

Un ejemplo claro de liderazgo es el enfoque de situación que podemos estudiar en los líderes de la historia, donde la participación de cada uno de los miembros del grupo de trabajo es tan importante que deben responder con prontitud a la situación presentada, diferente de otras situaciones que no son tan emergentes y por conveniencia no se deben tomar a nivel de grupo.

Según el libro "Habilidades Gerenciales" Miguel Ángel Aguirre 2004, "Significado original de la palabra liderazgo es hacer un viaje en compañía de otros. Por lo tanto cuando un líder se dirige hacia algún lugar, ya ha establecido su objetivo y visión. Ellos atraen, agradan e influyen a otros. Quienes se unen a ellos en el viaje, confían en que conocen el camino. Entonces, ser líder proviene de la lucha humana y natural para poder reinventarse a uno mismo. Significa desarrollarse e inspirar a otros en el camino, y para esto se necesita la habilidad de ver más allá, como así también de prestar atención al lugar en el cual uno se encuentra. La autoridad nace por si sola, pero el liderazgo necesita ser ganado.

Algunas personas se quejan de las funciones que deben realizar en una organización, el poco tiempo para desarrollarlas y la premura del tiempo para entregar las tareas, a ello le sumamos la falta de prospectiva por parte de las personas para cambiar lo que a simple vista está mal o funciona mal, con un poco de esfuerzo de la mente y de la inteligencia se puede contribuir al cambio, no hago énfasis en el mundo empresarial, porque a nivel personal cada persona tenemos muchas cosas para mejorar con nosotros mismos y con las personas que nos rodean o hacen parte de nuestra vida, es cuestión de romper paradigmas que nosotros mismos hemos creado, si tenemos en cuenta que cada ser pensante es diferente y tenemos mucho potencial para sacar a relucir.

Según el autor Goethe 2006, “Si tratamos a la gente como es, la hacemos peor. Si la tratamos como deberían ser, podemos ayudarlos a transformarse en lo que son capaces de ser según”.

Fundamentando la frase del autor, las personas por naturaleza son inteligentes y tienen infinidad de potenciales por sacar a relucir, es solamente cuestión de motivación y de creer en las cosas que se hacen y hacerlas con amor; obedeciendo a la Ley más grande de la naturaleza la Ley del cambio, así como el águila cuando en su larga vida debe tomar una decisión para vivir o morir, si la decisión es la primera, esta bella ave debe hacer un alto en el camino para retirarse y llevar a cabo una etapa de recogimiento y reflexión donde debe despojarse de sus principales herramientas (pico y garras), para que nuevamente salgan con toda la dureza necesaria para sobrevivir, es decir es un proceso de renovación natural que le dará fortaleza y vitalidad para continuar su larga vida.

De acuerdo a lo anterior, considero que las personas en determinado momento de nuestras vidas, debemos reflexionar hacer un alto en el camino, si es necesario retirarnos a tiempo, renovarnos y regresar con todas las capacidades y ganas, sacando todo el poder del águila que hay en cada uno de nosotros, logrando tener grandes capacidades de innovar y producir.

2. PRINCIPIOS CLAVES O ETAPAS DEL LIDERAZGO E INFLUENCIA

La formación de líderes en los últimos tiempos se ha convertido en un aspecto importante para las organizaciones, en medio de cambios e incertidumbre como los que viven las organizaciones en este momento, en tanto que las expectativas emergentes de las personas que conforman los equipos de trabajo crean la necesidad del liderazgo en todos los demás niveles de la gerencia, es decir el liderazgo tiene algunas interrelaciones que influyen en el desarrollo de las funciones, implica sentido de pertenencia, trabajo en equipo, inspiración, ejemplo y aceptación de parte de los demás. El liderazgo necesita mantener la perspectiva, ya que no es el único ingrediente del éxito.

2.1 ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO

Según el autor John Adair 1990, “Lo estratégicamente deseable no siempre es técnicamente factible. Generalmente no es la escasez de dinero ni de equipo, sino el calibre y el conocimiento de los líderes, lo que limita las posibilidades. Para vigorizar la capacidad estratégica de una empresa, su capacidad de crecer y de cambiar, de avanzar en las líneas de acción planeadas, uno tiene que elevar la capacidad profesional y técnica de su gente”.

Las personas especialmente los líderes y gerentes son recursos claves de una empresa de negocios, así como las estrategias también hacen parte de los recursos fundamentales, estos se deben interrelacionar para lograr un fin, es decir son las personas las que hacen que las tareas y los procesos industriales , financieros y administrativos funcionen y den origen a buenos resultados. Son increíbles los cambios que se generan en una organización cuando se cuenta con el personal capacitado y adecuado para labores específicas.

Es decir los líderes deben atender los asuntos relacionados con el factor más importante de una compañía “el Recurso Humano”, razón por la cual se debe formar y capacitar todo el tiempo. Así mismo las organizaciones tienden al desarrollo progresivo y al logro de buenos resultados, en el marco de la economía esta crecen para sobrevivir y prosperar, un factor esencial del éxito es la calidad del liderazgo a todos los niveles de la empresa.

2.2 SELECCIÓN

Según la obra *Líderes no Jefes* 1990, “De un individuo a otro varía el potencial para el liderazgo, entendido como la capacidad de propiciar que un grupo cumpla su tarea, de hacer de él un equipo, de mantener el equipo y de motivar , inspirar y formar a cada persona que hace parte de ese equipo. Algunos tienen una gran aptitud natural para el liderazgo, en tanto que otros tienen muy poca, y uno no puede tomar a estos últimos y convertirlos en primeros. Por eso cualquier organización tiene que asegurarse la justa participación de los líderes potenciales, En resumen necesita un método para seleccionar hombres y mujeres con potencial para el liderazgo”.

Compartiendo la opinión del autor, en el proceso de selección de determinado perfil empresarial de acuerdo a mi visión de gerente emprendedor y visionario ante el mundo actual la forma de destacar el potencial de un líder está en la esencia de su personalidad, y de los conocimientos que a través de su formación haya adquirido, teniendo en cuenta que el liderazgo se basa en cualidades que son aptitudes propias de la persona para el desempeño del liderazgo, es decir talentos generales del liderazgo, aplicables en cualquier situación.

De acuerdo a los talentos que las personas desarrollan hoy por hoy, según la formación profesional Cuando se busca un candidato para determinado cargo a título personal considero que las organizaciones deben elaborar las pruebas específicas, equivalentes, para quienes aspiran a un cargo de liderar en algún campo empresarial, deben probarse por ejemplo ciertas habilidades de comunicación, o de manejo de números entre otras de acuerdo al tipo de líder que se requiera.

Todas las personas tienen capacidades y potenciales increíbles que se pueden sacar a relucir en cualquiera que sea nuestra misión en una organización o en nuestra vida, radica en el conocimiento y en el querer, como en el hacer y tener, sin dejar a un lado la parte que realmente interesa el Ser, ese yo emanado de principios y valores que configura la personalidad y la confianza que podamos transmitir a un grupo de trabajo, o simplemente a los seguidores de mis ideales.

El espíritu de liderazgo es forjar una visión clara, cultivando la esperanza de construir cada vez un mundo mejor o ir labrando un buen futuro para nuestros hijos. Así como la frase del filósofo griego SENECA, “No hay vientos favorables para aquel que no sabe a dónde ir”, por ello el líder además de tener claro a donde

ir debe saber cómo llegar y cómo hacer que sus subordinados lo sigan, de acuerdo a los resultados y las mediciones planteadas para el logro de los objetivos.

2.3 ENTRENAMIENTO PARA EL LIDERAZGO

El entrenamiento para el liderazgo es simplemente una forma o método de enseñanza; es transmitir la información o destreza de tal manera, que los otros puedan aprenderla, el entrenamiento hace hincapié en que la instrucción tenga una finalidad específica. En el mundo de la educación gerencial y del desarrollo gerencial, tanto entrenamiento como instrucción se han convertido en palabras al margen de las tendencias de moda, debido, quizá, a que para algunas personas tienen connotaciones de ejercicios de aprendizaje o de enseñanza realmente metódica y formal. El significado básico de entrenar es propiciar que la gente aprenda liderazgo de tal manera que pueda ejercerlo. (John Adair, 1990)

En el mundo actual la falta de efectividad de las personas es sumamente alta, por ello vemos que las personas hacen sus labores porque tal vez hay que hacerlo por cumplimiento, si realmente todas nuestras labores diarias en las organizaciones las desempeñáramos con esfuerzo y dedicación y con la plena convicción que lo tengo que hacer por una razón obvia y sin dejar de lado el porqué de las cosas, por qué se hacen y cuál es la consecuencia que acarreará de acuerdo a las circunstancias del mundo actual de las empresas donde un error administrativo puede resultar muy costoso. Es decir las labores realizadas en las empresas deben ser eficientes y efectivas.

Desde mi punto de vista, el liderazgo se aprende con base en la experiencia, el conocimiento y la práctica, los conceptos y principios pueden preparar a la gente para el liderazgo, una persona no puede enseñarle liderazgo a otra, lo que a mi modo de ver, es que puede ayudarle a descubrirlo dentro de él mismo, de

acuerdo a las capacidades inherentes a la personalidad y la disposición que tenga para ser entrenado como verdadero líder capaz de conducir a un grupo de trabajo hacia el éxito.

2.4. POLÍTICA DE FORMACIÓN DE CARRERA

Según el autor John Adair 1990, "Para un gerente que alcance la cima y llegue a ser director ejecutivo o presidente (o su equivalente), es necesario que reconozca y se desarrolle su potencial tanto de líder como de gerente. En las grandes organizaciones, una importante forma de lograrlo es mediante una formación de carrera, la cual se rige por un principio simple: Dar el trabajo adecuado a la persona adecuada y en el momento adecuado, con el propósito de desarrollar sus habilidades para beneficio tanto de la organización como del individuo".

Un buen líder debe conocer las capacidades individuales de su equipo de trabajo, asignando funciones y tareas adecuadas, de acuerdo al talento de cada persona, con el propósito de desarrollar sus habilidades para beneficio tanto de la organización como del individuo, de tal forma que se apoye la labor y no se frustren los objetivos para las dos partes, es decir coadyuva a ser cada día mas prospectivos en todos los campos para ayudar a las organizaciones con el fin de obtener mutuo beneficio.

Los equipos de trabajo son personas que merecen ser tratadas como tal, partiendo de la teoría del humanismo, ya que en los escenarios empresariales los jefes y líderes se olvidan del bienestar de los colaboradores, explotándolos todo el tiempo como si fuesen máquinas que solo producen y producen.

2.5. GERENTES DE LÍNEA COMO MENTORES DE LÍDERES

Según el autor John Adair en su obra (Lideres no jefes, 1990), en la formación de un líder de talla, generalmente hay uno o más mentores que han desempeñado un papel significativo. ¿Qué es un mentor?

La palabra mentor viene de la mitología griega. Cuando el héroe Ulises salió de Ítaca, confió su hijo Telémaco a un viejo amigo de la isla llamado Mentor. La diosa Atenea tomó en más de una ocasión la forma de Mentor para ayudar a Telémaco en las dificultades que sobrevinieron a Ítaca, durante la ausencia de su padre. Con el tutelaje inspirado de Mentor, el inexperto joven se convirtió en un líder en sazón.

De acuerdo con el autor, el mito griego deja en claro una verdad acerca del liderazgo. Los líderes inspiran a los demás, para lograrlo antes que cualquier cosa, deben inspirarse ellos mismos. Los mentores son aquellos líderes que nos inspiran con una visión amplia de liderazgo, usualmente lo hacen a través de su ejemplo como de sus palabras. En ocasiones pienso que el liderazgo es como una antorcha que pasa de una a otra mano en una carrera de relevos, y no un tema que pueda aprenderse estudiándolo. Es decir el liderazgo es cuestión de espíritu, muy pocas personas tienen el poder de prender el fuego con la chispa de sus palabras, sus discursos y su presencia. Es posible que sean inconscientes de que actúan como mentores de liderazgo.

Es curioso la capacidad visionaria que un líder observa en cada uno de sus miembros del equipo de trabajo; tan a fin que ellos perciben en uno más de lo que uno mismo es capaz de ver, porque las personas en la mayoría de las veces no saben que tanto potencial tienen para desarrollar, un líder estimula al equipo de trabajo a ponerse metas exigentes y a aspirar a estándares altos de conducta, tanto en lo profesional como en lo personal, seguir el ejemplo de un líder o mentor

es decisivo porque motiva cada vez a ser mejor enfrentando retos y adversidades, es decir la inspiración es contagiosa, el liderazgo es tanto contagiado como enseñado.

2.6 ASESOR DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Cualquier organización o empresa grande que se proponga desarrollar a sus gerentes y líderes, debe tener funcionarios especialistas, un individuo o un grupo, responsables de mantener al día al presidente y al equipo de liderazgo superior, en materia de formación de gerentes y líderes. Ciertamente es necesario mantener las antenas puestas en el campo del desarrollo gerencial y del liderazgo. Mantenerse alerta a las prácticas claves de las organizaciones que durante un periodo relativamente largo han sido reconocidamente exitosas. Si es posible visite esas organizaciones y hable con su especialista de desarrollo gerencial. Asista a seminarios y conferencias, pero selectivamente, si estos prometen ayudarle a mantenerlo al día en ese campo. (Jhon Adair 1990).

A fin con el autor el asesor debe poseer habilidad natural y experiencia como líder en su propia esfera, un nivel de conocimiento amplio y funcional de la teoría de liderazgo, más desarrollado y profundo que el nivel que enseñará a su equipo de trabajo y una razonable destreza en diversos métodos educativos, es decir un buen líder investigador debe estar respaldado por un grupo de trabajo, esta persona es el cuerpo o punto central para el entrenamiento de entrenadores, en medio de cambios en todos los niveles de conocimiento tecnologías e información se debe estar todo el tiempo expuestos al cambio enfrentando paradigmas de todo tipo, siempre con espíritu innovador y creativo para el desarrollo de funciones con efectividad.

2.7 COMO LOGRAR LA ESTRUCTURA ADECUADA

En su obra (Lideres no Jefes, Jhon Adair 1990), Toda organización es como un edificio, una combinación de partes de un todo naturalmente conectadas y dependientes. La estructura es tanto la modalidad de esa conjunción de las partes o construcción, como el producto de la misma. La palabra viene de un verbo latino que significa construir, y es especialmente útil para explicar las relaciones internas de la organización. La estructura debe ser lo más simple y clara posibles. Debe construirse en función de un propósito, en el sentido de que sirva a la naturaleza particular de una organización, capacitando a esta para cumplir su propósito con el mínimo desperdicio de recursos.

Apoyando el concepto del autor, en el contexto de la formación de líderes, se necesitan hombres gerentes a cargo de determinadas funciones, con capacidad de liderazgo y hombres de negocios, deben tener autonomía para mandar, sujeta únicamente a controles estratégicos, y financieros ejercidos desde el centro de la organización en su nivel interno, una estructura adecuada se logra determinando el tamaño óptimo del equipo de trabajo, este depende de factores importantes como la tecnología, empleada por el grupo y la distribución geográfica de sus miembros, así mismo se debe cumplir la tarea, conformar el equipo y desarrollar al individuo, como profesional en su laboral y personal en su forma de actuar.

2.8. AUTOFORMACIÓN

La autoformación es motivación, uno tiene que querer convertirse en un mejor líder, se debe tener potencial para el liderazgo estratégico, el cual se reduce a una palabra oportunidad, un autoformador descubre las oportunidades accesibles en la forma de cursos internos o externos, la persona interesada debe adueñarse del problema para desarrollar

su propio potencial para el liderazgo. La organización puede brindar oportunidades, entrenamiento y estímulo, en tanto que los líderes aportan una alta motivación y su disposición por aprender y enseñar a su equipo de trabajo. (John Adair, 1990).

Compartiendo la opinión del autor considero que el conocimiento es fundamental en todas las disciplinas, autoformación paralelo a voluntad de estudiar, si bien es cierto que los libros se ven hoy en diferentes formas; cintas videos, cuadernos de trabajo, creo que la lectura ha sido y seguirá siendo a través de los tiempos la única forma de adquirir conocimiento y sabiduría, según el autor Francis Bacon hace más de tres siglos, “La lectura hace un hombre pleno; la conferencia, un hombre diestro; y la escritura, un hombre exacto”. Por medio del conocimiento las personas se desempeñan mejor, toman mejores decisiones y mayores resultados benéficos para las organizaciones en el contexto de hoy.

2.9 CLIMA ORGANIZACIONAL

Según la obra “Líderes no Jefes, 1990”, “Para cultivar cualquier cosa, el clima debe ser adecuado. Por ejemplo, el liderazgo se desarrolla en un clima o atmósfera de confianza, en tanto que se deteriora en un clima de desconfianza, intriga y cinismo. Tampoco el autoritarismo, el cual conduce directamente a la dependencia, hace algo por cultivar el liderazgo”.

Cultura y clima son términos que se refieren a una dimensión intangible, pero sumamente importante en el desarrollo del liderazgo, cultura significa la forma de vivir, de pensar y de sentir de un grupo de gente que comparte un conjunto de valores.

En las organizaciones el clima organizacional es casi uno de los factores más importantes para el desarrollo exitoso de las labores, si analizamos el entorno en el que un equipo de trabajo opera y así mismo genera resultados a toda costa, es complicado el medio por ello se deben establecer políticas y delegar autoridad, ya

que esta marca la calidez de las relaciones y de la confianza mutua entre los niveles gerenciales, basadas a su vez en la mutua percepción de la competencia profesional y de la integridad personal.

Los líderes de las organizaciones están para crear un ambiente positivo, de modo que todos y cada una de las personas cumplan sus tareas, armoniosamente sin rivalidades que suelen ser un punto conflictivo al interior de las organizaciones, creando la necesidad de un líder que destaque las capacidades de cada miembro de su equipo de trabajo, de modo que no se generen rivalidades y problemas en el desempeño de las funciones.

3.0 EL PRESIDENTE

“En este contexto, uso el termino presidente para referirme al líder de la organización o institución, sea que se le conozca como presidente ejecutivo, director de gerencia, vicerrector, vicepresidente, director, cualquier otro título que se dan a la persona que en últimas tiene ese cargo, estos son esencialmente papeles de liderazgo, por supuesto no significa que quienes los tienen sean líderes, ni siquiera que se den cuenta de que de ellos se requiere liderazgo. Yo creo que la razón principal por la cual ciertas firmas sobreviven, prosperan y se expanden, en tanto que otras se consumen, parecen o se venden, debe buscarse en la personalidad de los hombres que las gerencian” Según el autor Charles Wilson 2002.

Compartiendo la opinión del autor analizo que cuando un líder tiene claros los conceptos, llega a tener una visión global y clara del mundo que lo rodea o lo afecta en el entorno empresarial y de negocios; utilizando el ideología para crear, innovar y solucionar los problemas, llegando a tener una visión de futuro, al ver lo que los demás no ven. Cuando un líder tiene claros los conceptos, y las repercusiones y consecuencias de los diferentes hechos o factores que afectan

una situación en el desarrollo de sus estrategias, se puede afirmar que a ese líder le Cabe el mundo en la cabeza, y por supuesto el desarrollo de sus habilidades.

De lo anterior personalmente formule un principio, a un buen líder le cabe el mundo y las empresas en la cabeza, es decir tiene el conocimiento y la firmeza para el desempeño de su labor de presidente o como quiera que se denomine su labor en la organización.

4.0 SECRETOS DEL LIDERAZGO MODERNO Y EXITOSO

Realizando esta labor de investigación encontré algunas fórmulas que son claves para el desarrollo del liderazgo moderno, según el libro Liderazgo – Lo que realmente importa Factores de éxito para triunfar como líder.

Aprende a manejar relaciones y a reconocer (y eliminar) disturbios.

Aprende a liderar sistémicamente y a aplicar las herramientas adecuadas.

Aprende a desarrollar un equipo de alto rendimiento

Aprende a auto- organizarte y a liderar bajo presión.

Según el autor. Andreas Weigelt, 2011.

Con relación a los secretos del liderazgo considero que para lograr un liderazgo exitoso se debe ayudar a los líderes a encontrar y optimizar el propio estilo de liderazgo, siendo conscientes de sus debilidades y fortalezas, desarrollando la habilidad de descubrir a las personas y necesidades en las situaciones correspondientes. El liderazgo se torna exitoso cuando combina la dominación total de las tareas y un personaje que realmente logra mover los seres humanos

en la organización, es decir uno se conoce bien a sí mismo, se puede autocontrolar y además trata astutamente con otros.

Según el autor, Daniel Goleman, en su libro "Inteligencia Emocional" 1995, "Establece claramente la importancia de la parte emocional dentro de la vida de las personas, y demuestra que en la toma de decisiones apenas contribuye la inteligencia cognoscitiva en 15 a un 25%, mientras que la parte emotiva contribuye entre un 75% y 85%, por lo tanto lo que son las emociones, las sensaciones, los sentimientos y las pasiones, son parte fundamental en el ser humano, La Inteligencia Emocional del líder radica en la capacidad de poder captar las emociones de sus seguidores y poder entender y manejar sus propias emociones".

PENSAMIENTO SISTÉMICO

Según el artículo "Pensamiento sistémico" Publicado por José Monzo Marco, 2012,"La teoría de sistemas establece que un sistema está compuesto por una serie de insumos que entran, luego se procesan y finalmente arrojan un resultado o salida; constituyendo el sistema en tres elementos primordiales: Entrada, Proceso y Salida. El líder es consciente de este tipo de Pensamiento Sistémico, el cual debe ser perfectamente disciplinado, organizado y por etapas, y por su puesto orientado hacia la acción y los procesos. En ocasiones hay sistemas complejos que si no los subdividimos en subsistemas se nos dificulta entenderlos y comprenderlos, por ejemplo el cuerpo humano, a la vez sencillo y complejo conformado por varios subsistemas que están interrelacionados unos con otros, como el sistema circulatorio, el sistema nervioso, el sistema digestivo, ente otros.

El líder moderno y sistémico tiene la responsabilidad de dirigir, motivar, entusiasmar al grupo de trabajo que le rodea con los objetivos que se han establecidos. Hoy tenemos miles de líderes en potencia que necesitan dirección y

visión para poder desarrollarse y contribuir al crecimiento de otra persona, antes que conducir a otros el líder debe tener plena convicción de cual es su misión dentro de una organización.

A través del liderazgo sistémico se deberá también facilitar el trabajo colaborativo no solo con todos los equipos al interior de una organización, Es decir El líder sistémico es el que será capaz de derribar tradiciones y paradigmas, entender las versátiles claves de su entorno directo y construir lineamientos de comunicación que conecten a todos los actores involucrados en una nueva cadena de valor extendida a todos y cada uno de los miembros de las organizaciones.

En un mundo lleno de cambios frecuentes donde se requiere tomar decisiones continuamente una de las principales características del líder moderno es saber tomar decisiones, que no necesariamente van a satisfacer a todas las personas, pero sí van a beneficiar la mayoría.

Ninguna persona que aspire a tener una posición de liderazgo moderno y eficaz debe sentir temor a enfrentarse a las demandas que representan su posición y su actuar. Su actitud debe ser el ejemplo que fomente y atraiga el respaldo positivo de sus asociados; porque ellos confían que la determinación, la seguridad y la firmeza de su líder será su garantía para conseguir el éxito que aspiran y las metas planteadas.

Las organizaciones frecuentemente están buscando líderes a quien encargar labores misionales, preparar los líderes del futuro es responsabilidad de los líderes del presente. Despejar el camino para que otros se puedan desarrollar es garantizar que en el futuro tendremos los líderes para dirigir a las empresas

actuales y las que se funden en medio del pensar, de crear empresa y no quedarnos en ser empleados toda la vida.

En las organizaciones se mencionan dos conceptos importantes: líderes y liderazgo. Los líderes son aquellos que son capaces de influir en otros y que tienen autoridad administrativa (Robbins y De Cenzo, 1996). El liderazgo (Davis y Newstrom, 2003) es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos. Ser líder en esta época es un reto. Las organizaciones buscan líderes con mentalidad de liderazgo (Maxwell, 1996). Esto implica la necesidad de que el líder forme líderes y sea múltiple.

La manifestación principal de los autores en sus obras son la parte fundamental de desarrollar cualidades para ejercer eficazmente el liderazgo dentro de la organización, entre ellas: el carisma. Este es transmitido o proyectado por los líderes a las personas de su entorno, sin tener en cuenta obstáculos o adversidades que se presenten en el desarrollo de la ardua labor del líder, según su influencia positiva o negativa al equipo de trabajo.

Ser buen comunicador, extrovertido, buen compañero, amigable, confiable, buen líder entre otras características. Sin embargo, Soriano (2007) sostiene que las cualidades o atributos están formados por habilidades o características claves para (fijar el rumbo de la organización), demostrar carácter personal, fomentar la dedicación individual y engendrar capacidad organizativa: (formar equipos y dirigirlos).

Los líderes que influyen positivamente y añaden valor a otras personas son exitosos, lo que significa que el ser humano impacta a otras personas al

interactuar con sus semejantes. De modo que, todas las personas influyen de alguna manera o en alguna ocasión en otras personas. Una persona influyente tiene que tener carisma y una imagen definida, para que genere motivación en las personas para conducir las hacia el éxito y las ganas de hacer las cosas bien.

De acuerdo a los nuevos requerimientos de las organizaciones en donde la creatividad humana y la innovación así como la flexibilidad y la capacidad de cambio y evolución estimulen a las personas a entregar lo mejor de sí mismos, logrando una mejora sustancial en la productividad mediante la construcción de equipos de trabajo eficientes que generen alto rendimiento, tanto para las organizaciones como para nuestra propia vida, teniendo en cuenta que la empresa más importante para los gerentes de clase mundial la que mejor debe ser administrada y liderada con las cualidades y herramientas que estudiamos en este trabajo, es nuestra propia vida.

Según todo este estudio puedo concluir que el ser humano es totalmente motivacional. Es decir el líder tiene que hacer sentir a su equipo de trabajo importante y principalmente valorar a las personas por sus conocimientos y habilidades, mostrando interés por los problemas que afectan a su personal en la organización. Por lo tanto, el director tiene la tarea de encaminar hacia la meta a su personal, igual el líder tiene la responsabilidad de guiar a sus grupos para que alcancen la excelencia en la organización y contribuyan con los objetivos propuestos.

Durante el transcurso de la especialización he podido comprender un poco acerca de ver el mundo desde otro punto de vista diferente al de mi carrera profesional, considero que todo este tiempo ha sido completamente enriquecedor, teniendo en

cuenta que cada vez nos vemos expuestos a múltiples cambios en nuestra vida profesional, laboral y familiar, me llevo una enseñanza muy grande como es la de formular el cambio en todos los escenarios de nuestras vidas, empezando por el mas importante que ser cada día mas persona.

Los líderes poseen carácter, y cada uno de nosotros debemos poseerlo, para los lograr los objetivos, por ello no debemos rendirnos ante cualquier obstáculo, siendo unos verdaderos lideres de grandes posibilidades de lucha bajo el principio de querer es poder, identificándonos plenamente para que nuestros seguidores confíen plenamente en nuestros conocimientos y los apliquen a cada una de sus metas emprendidas.

Con los conocimientos adquiridos en este ensayo dirigido a loa gerentes de clase mundial y lideres capaces de cambiar el entorno de las organizaciones, nuestra vida y el mundo entero, partiendo del principio ser cada día mejores personas con el objetivo de marcar la diferencia y dejar huella en cada una de las cosas que hagamos y con las personas que se encuentren a nuestro cargo o el solo hecho de cambiar el rumbo de la sociedad empezando por nosotros mismos, desde nuestra labor por humilde o sencilla que sea.

CONCLUSIONES

Los líderes son las personas indicadas a desarrollar habilidades y competencias en los equipos de trabajo para ejercer su liderazgo en la organización. Ellos son los que hacen posible el cumplimiento de la misión o visión de la organización. Hay que mantenerlos motivados para que su desempeño sea eficaz, eficiente y orientarlos hacia donde se dirige esa organización y lo que se quiere alcanzar.

El líder debe ser muy buen comunicador ya que tiene que mantenerse en continua comunicación con sus subordinados. Esta actitud del líder permite una conexión o unión directa entre el líder y los equipos de trabajo. Además, se desarrolla la confianza, el respeto, buena comunicación y mejora las relaciones entre ambas partes (líder y grupo de trabajo).

Los líderes actuales se ven enfrentados a cambios drásticos en las organizaciones. Estos cambios afectan a todas las instituciones de nuestra sociedad, razón por la cual el líder debe tener las siguientes cualidades; sensible, cuidadoso, motivacional, cooperador, dinámico y solidario. Esto implica parte de la personalidad, claro que se puede ayudar con seminarios y talleres, relacionados con el desarrollo de un buen líder gerencial.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ADAIR, John. Líderes no Jefes, 1990.

AGUIRRE, Miguel Ángel, Habilidades Gerenciales, 2004

GOLEMAN, Daniel. (1995) Inteligencia Emocional.

RAMIREZ, R., J. L. Abreu. (2008) Enfoques estratégicos de la administración de personal.

RETAMAL, Moya Gonzalo. (2010, Nov 22) Cambio e innovación empresarial.

WEIGELT, Andreas. (2011) liderazgo lo que realmente importa.

,