

EL LIDERAZGO: LA CLAVE DEL ÉXITO EMPRESARIAL

Carolina Samper Pérez

Universidad de La Sabana

Chía, Junio de 2006

Resumen

Las dimensiones que componen el liderazgo fueron el tema principal de esta revisión teórica. La influencia que este ha tenido para lograr el éxito de las organizaciones de hoy en día, se ha dado gracias a componentes tales como la motivación, el trabajo en equipo y el estilo de liderazgo empleado por el líder. Este liderazgo es una de las competencias gerenciales más importantes hoy en día, pues con base en el manejo que esta persona dé a su organización, alcanzará los resultados esperados tanto por él como por las personas que conforman su equipo de trabajo. Las empresas exitosas del momento, han recopilado información que respalda este artículo y gracias a estas, y a los legados de los grandes líderes ha sido posible la creación del mismo.

Palabras Clave: Liderazgo, Competencias gerenciales, Éxito empresarial.

Abstract

The dimensions that compose the leadership were the main subject of this theoretical revision. The influence that this leadership has had to achieve the success of the organizations of nowadays has occurred thanks to components such as the motivation, the work in equipment and the style of leadership used by the leader. This leadership is one of the most important managerial competitions nowadays, because with base in the handling that this person gives to the organization, it will reach the awaited results by him as by the people who conforms their work party. The successful companies of the moment, have compiled information that endorses this article and thanks to these, and to the legacies of the great leaders has been possible the creation of this article.

Key Words: Leadership, Managerial competitions, Business Successful.

EL LIDERAZGO: LA CLAVE DEL ÉXITO EMPRESARIAL

“Si un ciego se mete a guiar a otro ciego, ambos caen en el hoyo”

San Mateo 15:14.

Uno de los factores más importantes en las organizaciones de hoy en día, es la capacidad que tienen los gerentes de hacer que estas sean cada vez más exitosas, esto quiere decir que sean más productivas e innovadoras, que busquen la competitividad. Para que esto suceda, los gerentes deben tener ciertas competencias / habilidades que los identificaran como campeones y que harán que el resultado de estas organizaciones sea cada vez mejor.

L propósito de este artículo es identificar cuáles son esas habilidades o competencias que los gerentes deben desarrollar para poder gerenciar una empresa y así mismo hacer que esta sea sobresaliente. Para este fin, se abarcarán términos tales como las competencias gerenciales, las empresas exitosas y aquellas competencias que sobresalen en los gerentes integrales de los gerentes promedio.

Dentro de las competencias gerenciales se destacará el liderazgo, ya que después de haber hecho una revisión de la literatura sobre el tema, se ha encontrado que este es una de las claves más importantes para lograr el éxito en las empresas.

Para comenzar a hablar sobre competencias gerenciales, es importante hacer una introducción al mundo de las organizaciones para delimitar un poco el ámbito de estas competencias y saber en donde se deben aplicar, pues las organizaciones no funcionan solamente en el interior de estas, también se debe interactuar con el ambiente que las rodea, y saber qué está pasando fuera de estas.

Las organizaciones son conjuntos de personas que trabajan juntas en busca de un fin, ese fin es el logro de los objetivos propuestos por la organización. Estos objetivos están establecidos dentro de un conjunto de normas, políticas y costumbres

que emergen de la cultura organizaciones. Esta cultura es la que guía a cada una de las organizaciones existentes, es la que diferencia a cada una de estas y dependiendo de si esta cultura es fuerte o no las empresas lograran ser exitosas. Pero no solo el éxito de las organizaciones depende de una cultura fuerte, es un factor indispensable pero no único para esta excelencia. Las empresas exitosas también necesitan de un gerente exitoso, de unos directivos exitosos, y de un buen trabajo en equipo, por esto mismo se definirá lo que es un gerente y cuáles son las competencias que debe tener para lograr su fin: La productividad en las organizaciones sobresalientes.

Según Crosby (1991) las características principales que deben definir a un gerente son: (a) un estudiante perpetuo: el flujo constante de información y las ideas cambiantes obligan al gerente a estudiar sin cesar; estando constantemente en busca de información; (b) ético: el mejor atributo de un líder consiste en mostrar una conducta ética en cualquier circunstancia; quienes así se comportan gozan de la confianza y el respeto de los demás; (c) siempre disponible: las personas sujetas a la influencia o al control de un gerente necesitan sentir que pueden acudir a él en el momento preciso; (d) decidido: los subordinados establecen su propio nivel de decisión siguiendo el ejemplo del líder; (e) enérgico: la energía es palpable en los individuos serios, esto funciona como un generador de confianza en los demás; (f) fiable: un comportamiento estable es clave de la fiabilidad. Nada provoca la ineficiencia de una organización que el tener que estar adivinando aquello que puede agradar o desagradar al jefe; (g) sensato: Al convertirse en gerentes hay quienes sienten que el poder les autoriza a dejar de tratar con la realidad; llevan a cabo acciones aparentemente fundamentadas, pero que, en realidad pueden deteriorar la organización; (h) modesto: resulta muy fácil llegar a la conclusión de que son el principio y e final de todo lo que acontece. Pueden desarrollar la idea de que ellos

deben pensar en todo y de que no se les aprecia como es debido; (i) apasionado: centrado en el trabajo es otra forma de decir apasionado en el mejor sentido y; (j) agradable: saben que no tienen que ser groseros para que los demás reconozcan su preeminencia.

Un gerente es una persona que planea, organiza, dirige y controla la asignación de recursos humanos, financieros y de información para lograr los objetivos de la organización. Estos gerentes tienen la responsabilidad por los esfuerzos de un grupo de personas que comparten un objetivo y el acceso a los recursos que el grupo emplea para lograr su objetivo. Los gerentes eficaces deben prestar atención a lo que ocurre dentro y fuera de sus organizaciones. Sea donde sea que concentren la atención en determinado momento, forman parte de entornos organizacionales. Sean cuales sean las metas de una organización, la labor de los gerentes es colaborar para que logre tales objetivos (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2002).

Todas estas características llevan al gerente a tener un mayor desempeño dentro de la organización, pues ésta en todo momento necesita gerentes que posean destrezas y habilidades que posibiliten a su equipo a participar en un ambiente que estimula el compromiso y la participación en los distintos niveles de trabajo, favorezca el crecimiento para el aprendizaje, oriente al funcionario hacia los resultados y por ende al rendimiento individual y grupal de cada uno de ellos.

Ya teniendo una breve información sobre lo que es una organización y el papel que desempeñan los gerentes dentro de la misma, se definirá lo que es una competencia y por ende lo que es una competencia gerencial para poder unificar los términos de competencia y gerente y así poder definir el liderazgo como una de las competencias gerenciales más importantes en la organización.

El concepto de competencia, es un término que se ha impuesto en la literatura sobre gestión empresarial de los últimos diez años. Un número cada vez mayor de empresas elabora sistemas de referencia de competencias que afectan la mayoría de las veces a sus mandos, y a veces también a los miembros altamente cualificados de su personal. (Levy-Leboyer, 2002)

Existen diferentes autores que definen lo que es una competencia. La primera definición es hecha por Hellriegel et al (2002) en donde una competencia es una combinación de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que coadyuvan a la eficiencia personal. Las competencias gerenciales para él, son los conjuntos de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas organizaciones. Para Alles (2002), competencia es un comportamiento superior en relación con un estándar de éxito en un puesto o situación determinados. Otro autor que define este término es Levy-Leboyer (2002) quien hace varios aportes al término; las competencias son específicas de situaciones concretas, e incluso de contextos de empresa específicos. Están ancladas en comportamientos observables en el ejercicio de un oficio o de un empleo y que se traducen en comportamientos que contribuyen al éxito profesional en el empleo ocupado. Las competencias difieren de las características individuales que son las aptitudes y los rasgos de personalidad. Para desarrollarse, requieren a la vez la presencia de cualidades específicas y el paso por experiencias de formación. Son aprehendidas desde el punto de vista de los comportamientos que permiten llevar a cabo con eficacia un puesto o un empleo.

Una de las definiciones más profundas de las competencias la hacen Spencer y Spencer (1993); competencia es una característica subyacente en el individuo que

está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance (desempeño) superior en un trabajo o situación. La característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. La competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. El estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. En resumen, las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo (Alles, 2004).

Una de estas competencias gerenciales y se podría afirmar que la más importante de todas es el liderazgo. Pues el proceso administrativo se encarga de planear, organizar, dirigir y controlar, y el liderazgo es quien impulsa a que todas estas cosas se realicen de una manera adecuada. Claro está, dependiendo del tipo de liderazgo que se utilice.

Definir el liderazgo es algo complejo, pues son muchos los autores que abarcan este tema y son mucha las perspectivas que cada uno tiene acerca de este termino.

El liderazgo tiene primero que ver con comprender los puntos débiles y fuertes de uno mismo y después con asumir papeles de liderazgo y responsabilidad con las cuales se conecta de una manera especial con seguidores. (Boyett y Boyett 1999).

El liderazgo es inspirar y motivar a los demás a trabajar hacia una meta común. Esto significa que todos los empleados trabajen juntos y amigablemente por una meta en común. (Klopp y Tarcy, 1999)

Según Warren Blank (1995), existen nueve leyes naturales que definen el liderazgo y se presentan a continuación.

1. Un líder tiene seguidores – aliados de buena voluntad.
2. El liderazgo es una acción recíproca. La tarea principal de los líderes consiste en construir una sólida relación con los demás.
3. El liderazgo sucede igual que sucede un acontecimiento.
4. Los líderes hacen uso de su influencia incluso por encima de su autoridad formal.
5. Los líderes actúan sobrepasando los límites de los procedimientos definidos por sus organizaciones.
6. El liderazgo implica riesgo e incertidumbre.
7. No todo el mundo seguirá la iniciativa de un líder.
8. Conocimiento crea liderazgo.
9. El liderazgo es un proceso de auto referenciar. Los líderes y los seguidores. Procesan la información según un sistema de referencias subjetivas e internas.

Muchos autores hablan de las características de los líderes, ya que estas son la base para que éste pueda desarrollar sus competencias y consolidarse como un verdadero líder.

Estas características son fundamentales para el buen desempeño de éste dentro de la organización, y de este modo poder llevar a cabo cada una de las tareas que debe hacer con éxito y sobre todo, tener un buen equipo de trabajo con el cual las desempeña.

Boyett y Boyett (1999), exponen las características que debe tener un líder con base en las clasificaciones que hacen diferentes autores:

Bennis (1994), expone las características esenciales de los líderes la cual se compone de:

1. **Visión:** Tiene una idea clara sobre lo que quiere hacer tanto profesional como personalmente y la fuerza para persistir en caso de contratiempos, e incluso de fracasos.
2. **Pasión:** Tiene una pasión fundamental por las promesas de la vida, combinada con una pasión muy particular por una vocación, profesión, acción. Ama lo que hace.
3. **Integridad:** Su integridad se deriva del conocimiento de sí mismo, franqueza y madurez. Conoce sus fuerzas y sus debilidades, actúa de acuerdo con sus principios y ha aprendido por experiencia cómo aprender de los demás y trabajar con ellos.
4. **Confianza:** Se han ganado la confianza de los demás.
5. **Curiosidad:** Se lo cuestiona todo y quiere aprender lo máximo posible.
6. **Osadía:** Está deseando tomar riesgos, experimentar y probar cosas nuevas.

Por otra parte, Nanus (1995) expone las siete mega habilidades del liderazgo que son:

1. **Visión del futuro:** Mantiene su vida firme en el horizonte lejano. Incluso cuando camina hacia él.
2. **Dominio de los cambios:** Regula la velocidad, la dirección, y el ritmo de cambio en la organización, de forma que su crecimiento y evolución concuerdan con el ritmo externo de los acontecimientos.
3. **Diseño de la organización:** Es un constructor en la institución cuyo legado es una organización capaz de triunfar al cumplir sus predicciones deseadas.

4. Aprendizaje anticipado: Es un aprendiz de por vida que está comprometido a promover el aprendizaje organizacional.
5. Iniciativa: Demuestra tener la habilidad para hacer que las cosas sucedan.
6. Dominio de la interdependencia: Inspira a otros a tener ideas y confiar entre ellos, a comunicarse bien y frecuentemente, y a buscar soluciones colaboradoras a los problemas.
7. Altos niveles de integridad: Es serio, honesto, tolerante, confiable, cuidadoso, abierto, leal y comprometido con las mejores tradiciones del pasado.

O'Toole (1990), habla sobre las características de los líderes basados en los valores y los describe así:

1. Integridad: Nunca pierde de vista sus objetivos o compromete sus principios. Es simultáneamente una persona de fuertes principios y pragmática.
2. Confianza: Refleja los valores y aspiraciones de sus seguidores. Acepta el liderazgo como una responsabilidad, no como un privilegio. Sirve a los demás.
3. Saber escuchar: Escucha a aquellos a los que sirve, pero no es prisionero de la opinión pública. Estimula opiniones disidentes entre sus consejeros. Pone a prueba las ideas, explora todas las posibles consecuencias y transmite toda la gama de opiniones.
4. Respeto por los seguidores: Es un líder de líderes. Es pragmático en lo esencial pero cree apasionadamente en lo que dice y hace.

Otro de estos autores es Cobey (1999), quien hace una explicación de lo que la gente altamente exitosa debe tener y lo expone en siete hábitos.

1. Ser preactivo: Es responsable de su propio comportamiento. No culpa a las circunstancias, ni a sus condiciones por su conducta. Elige su respuesta para cada situación y cada persona.
2. Empezar con el fin en mente: Puede visualizar el futuro que quiere conseguir. Tiene una idea clara de a donde quiere ir y qué quiere conseguir. Vive la vida de acuerdo con unas creencias, principios o verdades fundamentales que sostiene profundamente.
3. Poner las cosas importantes en primer lugar: Vive una vida disciplinada. Se centra en aquellas actividades de gran importancia aunque no necesariamente urgentes, como por ejemplo “construir relaciones, escribir objetivos personales, planes a largo plazo, hacer ejercicio, prepararse- todo este tipo de cosas que sabemos que tenemos que hacer, pero que de alguna manera no las hacemos porque no son urgentes”.
4. Pensamiento ganar-ganar: Tiene una mentalidad abundante. Cree que hay mucho para todo el mundo. No cree en que para que una persona triunfe, otra tiene que fracasar. Busca soluciones sinérgicas a los problemas. Intenta encontrar soluciones con las que se beneficien todas las partes.
5. Intentar primero entender, y luego ser entendido: Escucha con la fuerte intención de entender total y profundamente a la otra persona, tanto emocional como intelectualmente. Diagnostica antes de aconsejar.
6. Sinergia: es creativo. Es pionero y explorador. Cree que todo es más importante que la suma de sus partes. Tiene en cuenta las diferencias entre las personas e intenta construir con base en esas diferencias. Cuando se le presentan alternativas conflictivas, busca una tercera más creativa.

7. Afinar: Busca continuamente mejorar, innovar y refinar. Siempre quiere aprender algo nuevo.

Dentro de todas estas características, atributos, habilidades y valores, se puede observar que muchos autores coinciden en varias como el tener una visión, un buen trabajo en equipo y sobretodo tener la confianza en sí mismo y la integridad que lo caracterizan para obtener este papel.

Blanchard (2002), cuando se refiere a las características de los líderes, también argumenta que la visión es importante para un líder. La gente necesita conocer la visión del líder y confía en ella. Debe tener seguridad de él mismo. El líder debe concebir la manera de utilizar a las personas y los recursos para hacer realidad una visión y una meta.

Mariotti y Caslin (2001), hablan de dos características fundamentales que deben tener los líderes, y se trata de asumir los riesgos y manejar mucha tensión de lo cual no hablan mucho los autores anteriores. Dicen que estas son dos características fundamentales para que un empresario tenga éxito.

Los líderes tienen varias funciones que desempeñan en las diferentes organizaciones en donde trabajan. Los autores coinciden en que una de las funciones más importantes que estos tienen dentro de estas organizaciones es hacer que sus empleados sean ganadores.

Blanchard (2002), dice que es indispensable que los líderes hagan que sus empleados sean ganadores, hay que hacerlos sentir y actuar como ganadores. Pues los empleados felices, motivados y seguros obtienen mejores resultados. Este autor, también argumenta y hace una comparación con los gerentes o directivos. Este dice que los gerentes que se atribuyen todo el crédito de los éxitos y culpan a los demás

de los fracasos no son líderes muy populares. Es por esto que hay que motivar a los empleados para que estos desempeñen bien su trabajo.

Por otro lado, los líderes actuales se están centrando más en desarrollar una visión para sus organizaciones que en diseñar estrategias empresariales. Pues hoy en día la gente no se compromete con estrategias, no establece ninguna relación emocional fuerte con ellas. Las estrategias responden al qué pero no al por qué y saber este por qué es mucho más importante. Los líderes deben ir más allá de qué para crear una organización con la que los miembros se identifiquen, de la cual se enorgullezcan, y con la cual quieran comprometerse. Los líderes deben dejar de ser comandantes y volverse narradores de historias. (Boyett y Boyett 1999)

El trabajo en equipo también es una de las funciones más importantes que desempeñan los líderes exitosos.

Mariotti y Caslin (2001) en su libro *Los muy, muy ricos* exponen la frase de Sam Walton, fundador y director de la cadena de almacenes Wal Mart quien decía que “Las personas no ganan; los equipos lo hacen”. Esta frase es muy cierta cuando hablamos del liderazgo, pues su función más importante es el trabajo en equipo, no los trabajos aislados.

En el artículo "Un gran líder para un gran equipo" el autor dice que el líder debe ser el encargado directo de motivar a sus empleados y no realizar lo contrario, es decir, dividir a los integrantes del equipo y hacer que las actividades se realicen individualmente generando que los trabajadores se sientan desamparados y sin las garantías necesarias que les permitan desarrollar sus labores de la mejor manera. Motivar a los empleados, guiarlos por el camino correcto, enseñarles todo lo que esté a su alcance para que triunfen, comunicar de buena manera las expectativas y las ordenes que se vayan a dar, escuchar las inquietudes que puedan surgir y retar a los

trabajadores para que demuestren todo su potencial, son algunas de las actividades y funciones que debe cumplir a cabalidad un buen líder de un equipo.

Existen también diferentes estilos de liderazgo, entre los cuales hay algunos pertenecientes a las organizaciones antiguas como el autocrático o directivo, y otros que pertenecen a las nuevas organizaciones. Dentro de estos nuevos estilos de liderazgo, el democrático es el más opcional para ser un líder exitoso.

El liderazgo democrático está orientado al grupo, se alienta a los empleados a que formulen preguntas, hagan sugerencias y generalmente que contribuyan con algo. Este estilo involucra a todo el equipo en el proceso de toma de decisiones y fomenta un buen sentimiento con respecto a la empresa, al líder y a los empleados mismos. Hace que se sientan más comprometidos. Por el contrario el liderazgo autocrático o directivo, está orientado a la tarea y la acción. Se prima la disciplina, la obediencia al líder y la eficacia. Este líder asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión se centraliza en el líder. Puede considerar que solo él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, pueden sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. (Klopp y Tarcy, 1999)

Aunque garantiza la competencia, el control y el equilibrio de poder entre los grupos potencialmente rivales, por desgracia el liderazgo directivo no garantiza necesariamente la imaginación, la creatividad o el comportamiento ético a la hora de guiar el destino de las corporaciones. El liderazgo exige inevitablemente el uso del poder para influir en los pensamientos y acciones de otras personas. (Zaleznik 2004)

La motivación es uno de los factores más importantes cuando se habla de liderazgo, David McClelland es su precursor y es quien habla de los tres sistemas más importantes de motivación humana. El primer sistema son *los logros como motivación*, representa un interés recurrente por hacer algo mejor; esto implica algún estándar de comparación interno o externo y quizás es mejor concebido en términos de eficiencia. Mejorar significa obtener el mismo resultado con menos trabajo, obtener uno mayor con el mismo trabajo u obtener un mayor resultado con menos trabajo. Las personas con alta orientación al logro prefieren tener responsabilidad personal por el resultado. El segundo sistema es *el poder como motivación*; altos niveles de "n Power" están asociados con muchas actividades competitivas y asertivas con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación. Finalmente esta el tercer sistema que es *la pertenencia como motivación* la cual esta derivada de la necesidad de estar con otros, pero no hay certeza de cuál es la causa natural del amor o el deseo de estar con otros como motivación. (Alles, 2004)

Como se ha podido observar a lo largo de los años, muchos autores creen en que la motivación es un factor clave para que una empresa tenga éxito. Un líder motivado hace las cosas con pasión y deseo. Un líder que carece de motivación no tiene la suficiente credibilidad en su equipo de trabajo. Para que este se vuelva exitoso, debe transmitir a sus empleados o equipo de trabajo esa motivación.

Lo que necesitamos como gerentes directores de equipo, es saber como enfocarnos en las cualidades brillantes, nobles y maravillosas de las personas con las que trabajamos. Para motivar a la gente y crear una organización o un departamento de primera categoría, es preciso saber como administrar la energía de los demás.

Cuando las cosas marchan bien dentro de la empresa, pero no hacemos congelan las ideas, el líder se vuelve inactivo y no presta atención ni se comunica.

Pero si a los empleados se les diera una retroalimentación específica cuando han hecho algo bien, propiciarán un mayor comportamiento similar. Se debe hacer y decir algo positivo y alentador cuando las personas están superando las expectativas o cuando han corregido errores anteriores. (Blanchard, 1999)

Esta motivación no solamente se refiere a recompensas monetarias. Las personas tienen diferentes intereses y necesidades que un gerente debe identificar para poder recompensar.

Como afirman Klopp y Tarcy (1999), descubrir qué motiva a la gente es importante para que tengan un buen desempeño. La clave de la buena gerencia es influir sobre la gente de manera que hagan las cosas bien cuando uno no está por ahí. Lo ideal es que la gente haga lo correcto porque disfruta haciéndolo. Lo más importante hoy en día es satisfacer al cliente, y un ingrediente clave para eso es satisfacer a su propia gente. Se procura hacer énfasis en lo positivo, no en lo negativo. Cuanta más atención se preste a un evento, más se repetirá, en este caso poner énfasis en lo positivo de haber hecho bien una tarea llevará a la repetición de esta misma.

El liderazgo motivacional es la clave del éxito: en este sentido, el liderazgo necesita ser intencional, necesita un método que logre que la gente trabaje más fuerte y mejor. La clave es una buena comunicación y una asignación clara de la responsabilidad, pues las metas que pueden ser entendidas por los empleados son las que llevan al camino del éxito. (Klopp y Tarcy, 1999)

En las compañías excelentes sobresalen los campeones, estos son líderes con un alto desempeño dentro de la organización; tienen las competencias necesarias para lograr sus objetivos, se destacan por ser innovadores, perseverantes, voluntarios y lo más importante, porque tienen un grado muy alto de motivación.

Peters y Waterman (1994), hacen un recorrido por las empresas exitosas de los Estados Unidos, realizaron un estudio con una muestra de 62 compañías y obtuvieron los resultados de porqué las empresas son exitosas. Ellos destacan que uno de los principales factores para alcanzar el éxito es un gerente campeón. Este líder es quien hace en su mayor parte que la empresa sea exitosa, y esto lo hace por medio de unas competencias básicas entre las cuales se encuentran la buena comunicación interna, la motivación, la innovación, y las relaciones entre los empleados de la organización.

Goleman (2004) habla sobre la influencia que tiene la inteligencia emocional en el liderazgo y en el éxito que éste da a las organizaciones. Las cualidades tradicionalmente asociadas al liderazgo, como la inteligencia, la firmeza, la determinación y la visión, son requisitos necesarios pero no suficientes para el éxito. Los líderes verdaderamente eficaces también se distinguen por un elevado grado de inteligencia emocional, concepto que incluye la autoconciencia, el auto-control, la motivación, la empatía y la capacidad de relación social. La inteligencia emocional no solo distingue a los líderes sobresalientes, sino que también esta vinculada con el alto rendimiento.

Muchas veces las personas confunden a los líderes y a los directivos, pues son personas que tiene un mismo cargo pero que en realidad son muy diferentes en su manera de dirigir y manejar una organización.

Un directivo hace correctamente las cosas, se interesa por la eficiencia, administra, mantiene, se centra en los programas y las estructuras, confía en el control, hace hincapié en las tácticas, estructuras y sistemas, tiene una visión a corto plazo, pregunta cómo y dónde, acepta el statu quo, se centra en el presente, tiene su mirada en el mínimo aceptable, desarrolla procesos y horarios detalladamente, busca

la previsibilidad y el orden, evita riesgos, motiva a la gente a ajustarse a las normas, utiliza la influencia de superior a subordinado, necesita que otros obedezcan, funciona bajo normas organizacionales, le han dado el puesto. Un líder por el contrario, hace las cosas correctas, se interesa por la eficacia, innova, desarrolla, se centra en las personas, confía en la confianza, hace hincapié en la filosofía, en los valores y en los objetivos, tiene una visión a largo plazo, pregunta qué y por qué, desafía al statu quo, se centra en el futuro, tiene su mirada en el horizonte, desarrolla visiones y estrategias, busca el cambio, toma riesgos, incita a la gente a cambiar, utiliza la influencia de persona a persona, incita a los otros a que le sigan, funciona al margen de las normas y toman la iniciativa de liderar. (Boyett y Boyett, 1999).

Con esta diferenciación se pueden observar claramente los estilos de liderazgo, el directivo se enfoca mas en un liderazgo autocrático, mientras que el líder hace énfasis en el liderazgo democrático.

Existen otros autores que exponen de manera mas clara esta diferenciación que podría decirse, marca una gran diferencia entre décadas con respecto a lo que son el liderazgo y los directivos.

Zaleznik (2004), hace una diferenciación mas profunda sobre lo que son los lideres y los directivos y lo divide en diferentes etapas.

La primera etapa es la actitud con respecto a las metas. Los directivos tienden a adoptar una actitud impersonal, por no decir pasiva. Las metas de los directivos son consecuencia de las necesidades mas que de los deseos y, por tanto, están profundamente arraigadas en la historia y la cultura de sus organizaciones. Los lideres adoptan una actitud personal y activa hacia las metas. La influencia que un líder ejerce a la hora de modificar el estado de animo, de evocar imágenes y expectativas, y de generar deseos y objetivos específicos determina la dirección que

toma un negocio. El resultado neto de esta influencia modifica el modo en el que la gente piensa sobre lo que es posible y necesario.

La segunda etapa se basa en las concepciones que cada uno de estos tienen con respecto al trabajo. Los directivos tienden a considerar el trabajo como un proceso integrador que implica una combinación de personas e ideas que interactúan con el fin de establecer estrategias y tomar decisiones. Para lograr que la gente acepte las soluciones a los problemas, los directivos tienen que coordinar y equilibrar continuamente posiciones encontradas. Los directivos intentan inclinar el equilibrio del poder hacia soluciones aceptables como compromisos entre valores en conflicto. Los líderes trabajan en sentido contrario. Allí donde los directivos actúan para limitar las opciones, los líderes desarrollan enfoques nuevos para antiguos problemas y abren caminos hacia nuevas opciones. Inspiran a la gente. Trabajan en posiciones con un elevado riesgo. De hecho, a veces dan la impresión de que por su carácter buscan el riesgo y el peligro, en particular cuando la oportunidad que se presenta con ello conlleva la posibilidad de grandes recompensas.

En la tercera etapa se tratan las relaciones con los subalternos. Los directivos pueden carecer de empatía o de la capacidad para sentir instintivamente lo que piensan y sienten las personas que los rodean. La empatía no consiste solo en prestar atención a los demás. Es también la capacidad para captar las señales emocionales y hacer que cobren sentido en una relación.

Los directivos se relacionan con la gente de acuerdo con el papel que desempeñan en una secuencia de acontecimientos o en un proceso de toma de decisiones, mientras que los líderes a los que les preocupan las ideas, se relacionan de forma más intuitiva y empática. El directivo centra la atención de los demás en el procedimiento y no en lo esencial. Se comunica con sus subordinados de forma

indirecta utilizando señales en lugar de mensajes. Una señal contiene un gran número de posiciones implícitas, mientras que un mensaje define claramente una posición.

Los directivos tratan de ganar tiempo, a los líderes se les suele describir generalmente con adjetivos que contienen una importante carga emocional. Los líderes atraen fuertes sentimientos de identidad y diferencia o de amor y odio.

Es evidente que los directivos pertenecen a las organizaciones autocráticas, mientras que los líderes se enfocan más en las organizaciones de hoy en día.

DISCUSIÓN

Las dimensiones que componen el liderazgo fueron el tema principal de esta revisión teórica. La influencia que este ha tenido para lograr el éxito de las organizaciones de hoy en día, se ha dado gracias a componentes tales como la motivación, el trabajo en equipo y el estilo de liderazgo empleado por el líder. Este liderazgo es una de las competencias gerenciales más importantes hoy en día, pues con base en el manejo que esta persona dé a su organización, alcanzará los resultados esperados tanto por él como por las personas que conforman su equipo de trabajo.

Las características que se han descrito en este trabajo señalan que el líder de hoy debe poseer un perfil muy distinto del líder de hace varias décadas, cuyo patrón se ajustaba en mayor medida al control y la supervisión, además de que era llamado directivo.

Este perfil incluye saber de todo un poco, y también conocer todos aquellos aspectos que pueden afectar una organización, estar preparado para enfrentarlos y ser consciente de que a medida que avanza el tiempo pueden presentársele obstáculos que opacan el panorama. Es entonces donde deberá demostrar que puede hacerle frente a todo eso y junto con su equipo de trabajo enfrentarlo, contrarrestarlo y aprender de ello para experiencias futuras.

También se ha podido observar a lo largo de toda la literatura revisada que un buen liderazgo es capaz de influir sobre los subordinados para que estos puedan dar lo mejor de cada uno para una mayor rentabilidad y productividad, actuando con ánimo y motivación suficiente, en la que se puede demostrar que la persona está disfrutando de lo que hace y no simplemente lo hace por hacerlo.

Se ha demostrado que los empleados a cargo de un buen líder, son más competentes, se divierten haciendo lo que hacen; el clima organizacional se vuelve

mejor, así como también la cultura. Pues un líder está dispuesto a escuchar siempre las opiniones de sus empleados, apoyarlos y aceptando con agrado las sugerencias que le hacen.

Por esta y muchas otras razones, se recomienda una investigación más exhaustiva y práctica sobre cómo funciona este liderazgo dentro de las grandes empresas colombianas, para así tener un mayor marco conceptual de investigación y poder generar cambios en las empresas que siguen siendo burocráticas y de este modo aumentar poco a poco la economía de nuestro país. Pues mientras más a gusto se sienta la gente haciendo lo que hace, mayor será la productividad que ésta le generará a Colombia.

Referencias

- Alles, M. (2002). *Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°*. Buenos Aires Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2004). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires, Ediciones Granica S.A.
- Bennis, W. (1994). *On Becoming a Leader*. Wilmington, Perseus Books Group.
- Blanchard, K. (2000). *El Corazón de un Líder*. México D.F., Editorial McGraw Hill.
- Blanchard, K. (2002). *¡Bien Hecho! (Whale Done): Cómo Obtener Mejores Resultados Mediante el Reconocimiento*. Bogotá, Grupo Editorial Norma.
- Blank, W. (1995). *The Nine Natural Laws of Leadership*. Nueva York, Editorial AMACOM.
- Boyett, J., Boyett, J. (1999). *Hablan los Gurús*. Bogotá, Grupo Editorial Norma.
- Cobey, S. (1999). *7 Habits of Highly Effective People*. London, Simon & Schuster UK Ltda.
- Crosby, P. (1991). *Liderazgo*. Madrid, McGraw Hill.
- Gestiopolis.com. *Un Gran Líder Para Un Gran Equipo*. (2006). Descargado el 17 de Abril de 2006 de <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/15/liderequipo.htm>
- Goleman, D. (2004). *¿Qué Hace Falta Para Ser Un Líder? Harvard Deusto Bussiness Review*, 126, 50-59.
- Hellriegel, D., Jackson, E., Slocum, W. (2002). *Administración: Un Enfoque Basado en Competencias*. Thomson Editores S.A.
- Klopp, H., Tarcy, B. (1999). *Sea un Buen Gerente ¡Fácil!* México D.F., Editorial Prentice Hall.

- Levy-Leboyer, C. (2002). *Gestión de las Competencias. Cómo Analizarlas, Cómo Evaluarlas, Cómo Desarrollarlas*. Paris, ediciones Gestión 2000 S.A.
- Mariotti, E., Caslin, M. (2001). *Los Muy, Muy Ricos: Perfiles de Empresarios Extraordinarios*. México D.F., Panorama editorial.
- Nanus, B. (1995). *Visionary Leadership*. San Francisco, Editorial Jossey-Bass Inc.
- Nieto, E. (1993). *La Biblia Para el Pueblo de Dios*. Bogotá, editorial San Pablo.
- O'Toole, J. (1990). *Leadership is an art*. Londres, Dell Publishing Company.
- Peters, T., Waterman, R. (1994). *En Busca de la Excelencia*. Bogotá, Grupo Editorial Norma.
- Zaleznik, A. (2004). Directivos y Líderes: ¿Son Diferentes? *Harvard Deusto Bussiness Review*, 126, 38-48.